

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIOECONÔMICAS**

**MAYCON D. PERONDI PASSARELA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE MÓVEIS  
SOB MEDIDA EM CRICIÚMA/SC**

Florianópolis

2015

**Maycon D. Perondi Passarela**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE MÓVEIS  
SOB MEDIDA EM CRICIÚMA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de empreendedorismo:

Orientadora: Prof. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates Dra.

Florianópolis

2015

Maycon D. Perondi Passarela

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FÁBRICA DE MÓVEIS  
SOB MEDIDA EM CRICIÚMA/SC**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de Dezembro de 2015.

---

Prof<sup>a</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Monografias

**Professores Avaliadores:**

---

Prof<sup>a</sup>. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Fábio Beylouni Lavratti, Me.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Larissa Kvitko, Me.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à meus pais que, com seu esforço, possibilitaram minha vinda para Florianópolis me dando a oportunidade de estudar em uma Universidade Federal. Agradeço também à minha namorada por todo o carinho e confiança depositada, por estar presente em todos os momentos, sempre contribuindo de alguma forma e me confortando nos momentos difíceis.

Agradeço à todos amigos feitos em Florianópolis pelos momentos vividos e à todos meus amigos de Tubarão por fazerem sempre me lembrar minhas raízes e por tantos momentos felizes escritos em minha história. Por fim, deixo aqui minha gratidão à Prof<sup>a</sup>. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates por sempre colaborar e me orientar de maneira atenciosa preocupando-se com os mínimos detalhes deste trabalho.

"Grandes líderes são formados por aqueles que vêem além dos limites;  
Que vão além das fronteiras;  
Eles vão ao fundo do poço;  
Derrota não é uma opção."

(Autor Desconhecido)

## RESUMO

O empreendedorismo é, sem dúvidas, uma atividade vital para promoção do desenvolvimento econômico, inovação e geração de renda de um País. Contudo, ao analisar o principal motivo da mortalidade de novas empresas em seus primeiros cinco anos, um dos principais motivos apontados para o insucesso desses negócios é a falta de planejamento. Desta forma, este trabalho foi feito com o escopo de elaborar um plano de negócios a fim de avaliar a viabilidade da criação de uma fábrica de móveis na cidade de Criciúma, Santa Catarina. Nele foi descrita e estruturada cada parte que compõe a empresa, iniciando com uma análise do ambiente interno e externo, passando pela definição do composto de marketing, desenvolvimento de um plano de operações e, por fim, a análise financeira do futuro empreendimento. Após analisar os três indicadores de viabilidade –VPL, *payback* e TIR, conclui-se com um resultado favorável a viabilidade e abertura do negócio.

Palavras-chaves: Plano de Negócios, Planejamento, Estudo de viabilidade, Pesquisa de mercado

## **ABSTRACT**

The Entrepreneurship is, without doubts, a vital activity for promoting economic development, innovation and income generation of a country. However, when analyzing the main reason of mortality of the new companies in their first five years, one of the main reasons cited for failure of these businesses is the lack of planning. Thus, this work was done with the aim of drawing up a business plan to assess the feasibility of creating a furniture factory in the city of Criciúma, Santa Catarina state. It was described and structured every part that makes up the company, starting with an analysis of the internal and external environment, through the definition of the marketing mix, developing a plan of operations and, finally, the financial analysis of the future undertaking. After analyzing the three main viability indicators -VPL, payback and TIR, it is concluded with a favorable outcome to the feasibility and business opening.

**Keywords:** Business Plan, Planning, Feasibility study, Market research

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 01</b> - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.	16
<b>Quadro 02</b> - Dez principais características empreendedoras.....	22
<b>Quadro 03</b> - Papéis do empreendedor ao iniciar um negócio.....	24
<b>Quadro 04</b> - Estrutura de Plano de Negócios sugerida.....	25
<b>Quadro 05</b> - Divisões CNAE.....	28
<b>Figura 01</b> - Matriz CPM .....	32
<b>Quadro 06</b> - Exemplo de Matriz SWOT de empresa de listas telefônicas na Internet.....	34
<b>Quadro 07</b> - Classificação dos produtos, segundo suas características.....	36
<b>Figura 02</b> - Exemplo de balanço patrimonial.....	44
<b>Figura 03</b> – Exemplo de DRE.....	44
<b>Figura 04</b> - Exemplo genérico de fluxo de caixa mensal.....	45
<b>Figura 05</b> - Fórmula ponto de equilíbrio.....	47
<b>Figura 06</b> - Equação cálculo VPL .....	47
<b>Gráfico 01</b> - Distribuição relativa da faixa etária da população em Criciúma.....	49
<b>Gráfico 02</b> – Potencial de consumo urbano por classe econômica em Criciúma .....	51
<b>Quadro 08</b> – Classificação de renda familiar média mensal .....	52
<b>Figura 07</b> - Fórmula cálculo amostral .....	53
<b>Quadro 09</b> - Procedimentos de coleta de acordo com as etapas do trabalho .....	54
<b>Gráfico 03</b> - Faixa etária dos possíveis clientes.....	58
<b>Gráfico 04</b> - Estado civil dos possíveis clientes .....	59
<b>Quadro 10</b> - Empresas de móveis sob medida mais citadas pelos arquitetos .....	61
<b>Quadro 11</b> - Análise empresas concorrentes .....	61
<b>Quadro 12</b> - Análise canais de divulgação dos concorrentes .....	62
<b>Quadro 13</b> - Análise principais fornecedores.....	63
<b>Quadro 14</b> - Matriz FOFA MR moveis .....	65
<b>Figura 08</b> - Chapas de MDF .....	67
<b>Figura 09</b> - Móvel em produção feito pelo sócio Rogério .....	68
<b>Figura 10</b> - Móvel em laca feito pelo sócio Rogério .....	69
<b>Figura 11</b> - Galpão MR móveis .....	72
<b>Figura 12</b> - Layout da fábrica .....	73
<b>Quadro 15</b> - Máquinas e ferramentas disponíveis na fábrica .....	75
<b>Figura 13</b> - Fluxograma da empresa MR móveis sob medida .....	76



<b>Figura 14</b> - Organograma da empresa .....	77
<b>Quadro 15</b> - Investimentos em capital de giro .....	80
<b>Quadro 16</b> - Prazo de recebimento das vendas.....	82
<b>Figura 15</b> - Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2016 .....	86
<b>Figura 16</b> - Fluxo de caixa do segundo semestre de 2016 .....	87

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por classes de rendimento.....	51
<b>Tabela 02</b> - Número de domicílios urbanos por classe econômica .....	52
<b>Tabela 03</b> - Rendimento Familiar Médio em Criciúma e região e posição do Município...	53
<b>Tabela 04</b> - Quantidade de respostas de arquitetos por cidade .....	59
<b>Tabela 05</b> - Quantidade de respostas possíveis clientes por cidade .....	59
<b>Tabela 06</b> - Classificação econômica dos possíveis clientes .....	60
<b>Tabela 07</b> - Classificação econômica clientes dos arquitetos .....	60
<b>Tabela 08</b> - Resultado análise .....	63
<b>Tabela 09</b> - Quais produtos você já comprou ou pretende comprar [...] .....	66
<b>Tabela 10</b> - O que você considera fundamental nas empresas de moveis sob medida? ....	67
<b>Tabela 11</b> - Canais utilizados pelos clientes para pesquisar a respeito do trabalho [...] ....	70
<b>Tabela 12</b> - Melhor forma de seu projeto ser divulgado por uma empresa [...] .....	71
<b>Tabela 13</b> - Quantidade de dias demandados para produção de cada produto .....	76
<b>Tabela 14</b> - Investimentos pré-operacionais .....	78
<b>Tabela 15</b> - Investimentos fixos em máquinas e ferramentas .....	79
<b>Tabela 16</b> - Previsão de faturamento para o primeiro ano .....	80
<b>Tabela 17</b> - Impostos, comissões pagas .....	81
<b>Tabela 18</b> - Resultado de receitas do primeiro ano dividido por trimestres .....	82
<b>Tabela 19</b> - Custos fixos e despesas operacionais .....	82
<b>Tabela 20</b> - Gastos com equipe própria .....	83
<b>Tabela 21</b> - Gastos atividades terceirizadas .....	83
<b>Tabela 22</b> - Custos de produção e entrega .....	84
<b>Tabela 23</b> - Prazo de pagamento das compras .....	84
<b>Tabela 24</b> - Demonstrativo de resultados simplificado 1º ano .....	85
<b>Tabela 25</b> - Análise ponto de equilíbrio da empresa MR móveis .....	88
<b>Tabela 26</b> - Projeção de 5 anos de resultados .....	88
<b>Tabela 27</b> - Análise de viabilidade .....	90

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Empreendedorismo.....</b>	<b>18</b>
2.1.1	História e definições .....	19
2.1.2	Empreendedorismo no Brasil .....	20
2.1.3	Comportamento empreendedor .....	21
<b>2.2</b>	<b>Plano de negócios .....</b>	<b>23</b>
2.2.1	Sumário Executivo.....	25
2.2.2	Análise de Mercado .....	29
2.2.3	Plano de marketing .....	34
2.2.4	Plano Operacional.....	39
2.2.5	Plano financeiro .....	41
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2</b>	<b>População e amostra.....</b>	<b>49</b>
3.2.1	Aspectos populacionais .....	49
3.2.2	Aspectos socioeconômicos do público alvo .....	50
3.2.3	Definição do publico alvo e tamanho mínimo de amostra de clientes .....	52
<b>3.3</b>	<b>Coleta e análise dos dados.....</b>	<b>54</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>Sumário Executivo.....</b>	<b>55</b>
4.1.1	Resumos dos principais pontos do plano de negócios.....	55
4.1.2	Dados dos empreendedores, atribuições e funções.....	55
4.1.3	Dados do empreendimento .....	55

4.1.4	Missão, visão e valores da empresa .....	56
4.1.5	Setor de atividade .....	56
4.1.6	Forma jurídica.....	56
4.1.7	Enquadramento tributário federal, estadual e municipal .....	56
4.1.8	Capital social .....	57
4.1.9	Fonte de recursos .....	57
<b>4.2</b>	<b>Análise ambiental.....</b>	<b>57</b>
4.2.1	Estudo dos clientes .....	57
4.2.2	Estudo dos concorrentes .....	61
4.2.3	Estudo dos fornecedores .....	63
4.2.4	Análise da matriz FOFA .....	64
<b>4.3</b>	<b>Plano de Marketing .....</b>	<b>66</b>
4.3.1	Descrição dos principais produtos e serviços .....	66
4.3.2	Preço .....	69
4.3.3	Estratégias promocionais .....	70
4.3.4	Estrutura de comercialização .....	71
4.3.5	Localização do negócio .....	72
<b>4.4</b>	<b>Plano Operacional .....</b>	<b>73</b>
4.4.1	Layout .....	73
4.4.2	Capacidade produtiva .....	74
4.4.3	Processos operacionais .....	76
4.4.4	Necessidade de pessoal.....	77
<b>4.5</b>	<b>Plano Financeiro .....</b>	<b>78</b>
4.5.1	Investimentos necessários.....	78
4.5.2	Demonstrativo de resultados.....	80
4.5.3	Fluxo de caixa.....	86
4.5.4	Ponto de equilíbrio.....	88

4.5.5	Análise de viabilidade.....	88
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>94</b>
	<b>APENDICE A – Questionário aplicado com arquitetos da cidade de Criciúma.....</b>	<b>98</b>
	<b>APENDICE B – Questionário aplicado com potenciais clientes de Criciúma.....</b>	<b>102</b>
	<b>APENDICE C – ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DE CONCORRENTES .....</b>	<b>106</b>
	<b>APENDICE D – CRUZAMENTO TABELA SWOT.....</b>	<b>110</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Mesmo que para muitos o campo de pesquisa em empreendedorismo seja relativamente novo, os pensamentos pioneiros sobre o termo não são. Embora o ato de empreender seja antigo, este conceito não era discutido, e somente a partir da evolução dos mercados econômicos os cientistas se interessaram pelo fenômeno.

O termo empreendedorismo existe há bastante tempo, o primeiro responsável pelo aparecimento dessa noção, teria sido um banqueiro de Paris de origem Irlandesa com um verdadeiro talento para análise econômica, chamado Richard Cantillon (1755), em seu trabalho intitulado *Essay on the Nature of Commerce in General* que depois foi popularizado por Schumpeter na década de 30.

Segundo Pelogio et. al (2011), apesar de estar presente e ser reconhecido há mais de dez séculos, somente nos últimos vinte anos emergiu significativamente no campo acadêmico, e, em especial no Brasil, só ganhou maior importância a partir da abertura econômica na década de 1990. “O que se percebe no Brasil é que muitas das iniciativas nomeadas pelo termo empreendedorismo se dão com apoio do SEBRAE, notadamente, a partir da década de 90” (MELO 2008, p. 92). Desde então, a criação de pequenos negócios vem progressivamente aumentando em número e em relevância para a economia do País.

De acordo com SEBRAE (2014, p. 6), verificou-se que em termos adicionados a “participação dos pequenos negócios era de 21% em 1985, crescendo para 23% em 2001 e para 27% em 2011 - ou seja, mais de um quarto do Produto Interior Bruto brasileiro é gerado pelos pequenos negócios”. Em outra pesquisa realizada pelo SEBRAE (2013a), identificou-se que no ano de 2011 as microempresas e empresas de pequeno porte representavam:

99% do total das empresas do país;  
52% do saldo de empregos formais;  
32% das compras públicas federais;  
40% da massa salarial. (SEBRAE, 2013a p.3)

Essa participação expressiva no cenário econômico do país confirma sua importância, no entanto, é importante esclarecer o que caracteriza uma empresa como “Micro” ou “Pequena”. Conforme a Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, são classificados como microempreendedores individuais os que têm faturamento bruto anual de até R\$60.000,00, enquanto as microempresas e empresas de pequeno porte são aquelas que auferirem, por ano, a receita bruta de até R\$ 360.000,00 e de R\$ 360.000,00 até R\$3.600.000,00, respectivamente. O número de empregados também pode ser usado para classificar o porte da empresa, conforme pode se observar no seguinte quadro:

Quadro 1 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

<b>Porte</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

No que diz respeito ao setor moveleiro – nicho a ser estudado no trabalho, a estrutura produtiva brasileira de móveis tem como característica a predominância de empresas de micro e pequeno porte. Segundo dados da pesquisa feita pela ABDI (2008), existiam no Brasil 16.298 empresas fabricantes de móveis em 2005, destas 87,31% eram microempresas e 10,8% empresas de pequeno porte.

Apesar da importância das micro e pequenas empresas, há uma série de dificuldades que recaem sobre estas empresas no Brasil. O cenário de negócios, observado cada dia de forma mais contundente, retrata uma realidade cada vez mais desestimulante para aqueles que vivem dos pequenos negócios. Entre as principais causas de fracasso dos pequenos negócios destacam-se:

Falta de planejamento e informações do mercado = 41,64%;  
 Complexidade tributária e burocracias = 16,51%;  
 Dificuldade no acesso a crédito financeiro e a investimentos = 14,43%;  
 Tecnologias de gestão complexas e de alto custo = 11,76%;  
 Brigas familiares ou de sócios = 6,65% - Falência = 4,27%;  
 Encerramento espontâneo de atividades (doença, morte, falta de estímulo à manutenção do negócio) = 2,51%;  
 Outras causas (desatualização tecnológica, política econômica, etc.) = 2,23%.  
 (IBGT, 2013, p.3).

Apesar do crescente incentivo à oferta de educação empresarial, principalmente por meio do SEBRAE, a falta de planejamento e conhecimento de mercado ainda é a principal causa da não sobrevivência das pequenas empresas. Ao analisar o percentual de empresas que encerram sua atividade empresarial nos primeiros anos de existência, observa-se que “entre um e cinco anos de vida, 44,95% dos empreendimentos desaparece” (IBGT, 2013, p. 2), número alarmante que alerta ainda mais para a necessidade de enfrentar a principal dificuldade dessas empresas que é a falta de planejamento.

Sendo assim, a utilização de um instrumento como um plano de negócios parece ser fundamental para concluir pela viabilidade ou não, minimizando erros e riscos em um empreendimento. Através de seu uso, pretende-se responder a seguinte pergunta: É viável a implantação de uma fábrica de móveis sob medida na cidade de Criciúma, Santa Catarina?

## 1.1 Objetivos

Nesse contexto, o objetivo geral desse trabalho é **avaliar a viabilidade econômica, financeira e mercadológica para implantação de uma fábrica de móveis sob medida na cidade de Criciúma, Santa Catarina.**

Para isso há a necessidade de concretizar os seguintes objetivos específicos:

- a. Analisar o ambiente externo e interno do futuro empreendimento
- b. Definir o *mix* mercadológico
- c. Elaborar um plano de operações
- d. Determinar a viabilidade econômico-financeira

## 1.2 Justificativa

O trabalho demonstra sua importância acadêmica devido ao aprofundamento do conhecimento na área de Empreendedorismo e em seu principal motivo, que é a criação efetiva de um novo negócio. Além de gerar renda e empregos, as pequenas empresas são responsáveis por estimular a competitividade do setor e, assim, oferecer cada vez melhores produtos e serviços à comunidade.

A proximidade com pessoas do ramo de movelaria, o conhecimento obtido na participação de cursos e na faculdade, a disponibilidade de tempo e veículo particular, tornam a elaboração do Plano de Negócios viável. A cidade escolhida é próxima, com aproximadamente 200 km de distância da capital e o principal motivo da escolha da cidade foi o fato de um dos sócios residir e trabalhar neste mercado há cerca de 30 anos possuindo a experiência necessária concretizar a abertura desse novo empreendimento na região.

Apesar de não ser o primeiro trabalho acerca do tema e área de atuação da empresa, este trabalho é uma oportunidade de dar um passo importante na caminhada de tornar realidade a abertura de um novo negócio, situado em um nicho de mercado tradicional, porém dotado de práticas administrativas modernas.

Este trabalho também possui muito valor do ponto de vista acadêmico. O desenvolvimento de um plano para o aproveitamento de uma oportunidade real permitirá que o graduando experimente a utilização integrada e sistêmica de todos os conteúdos inerentes à



formação do administrador. O desenvolvimento do plano de negócios será feito a partir de uma pesquisa bibliográfica sólida sobre todos os temas abordados no curso de Administração. As diversas áreas estudadas dentro do curso são indivisíveis e devem ser analisadas de forma integrada tal que cada conhecimento específico servirá de base para a criação de uma visão holística e sistemática do todo a partir de suas partes.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

A fim de obter uma melhor explanação do tema, de forma clara e objetiva, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O trabalho inicia-se com o capítulo introdutório, onde será identificado o objetivo geral, objetivos específicos, seguidos pela justificativa de sua aplicação e a estrutura do mesmo.

No segundo capítulo serão abordados os temas que irão compor a fundamentação teórica, referentes ao plano de negócios. Nesta etapa serão apresentados os conceitos de Empreendedorismo, sua conjuntura histórica e o comportamento do empreendedor. A seguir será detalhada a importância do Plano de negócios, sua aplicação e cada etapa do plano.

O terceiro capítulo destina-se a explicar a metodologia do trabalho. Este capítulo contém a classificação do estudo, o universo de amostragem, bem como a forma de como serão realizadas a coleta e a análise dos dados.

No quarto capítulo é apresentado o plano de negócios desenvolvido pelo autor. Nesta seção serão realizadas as análises de acordo com os dados coletados e com o referencial teórico.

Por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações e conclusões a partir das análises feitas no capítulo anterior, buscando responder aos objetivos e os problemas de pesquisa a que se propõe o desenvolvimento do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Essa fundamentação teórica começará discutindo a definição do termo empreendedorismo e seu contexto histórico, seguido por sua conjuntura atual no Brasil e as características do empreendedor. O entendimento do assunto ajudará na compreensão do papel que o empreendedor desempenhará a partir do momento da abertura de um novo negócio.

A seguir, será dado início a abordagem do Plano de negócios, explicando a importância de planejar, exemplificando seus benefícios e finalidades. Sua estrutura e todas as partes que compõe o plano serão detalhadas e explicadas individualmente, pois seu estudo é vital para a elaboração de um plano sólido e confiável.

### **2.1 Empreendedorismo**

Atualmente o termo Empreendedorismo é encontrado cada vez mais no vocabulário dos acadêmicos do curso de Administração e também no senso comum. Melo (2008, p. 79) afirma que:

No cotidiano, as conotações se misturam e as concepções populares (que não deixaram de existir) convivem com conotações científicas. Portanto, as concepções de ‘empreendedor’ precisam ser investigadas dentro de contextos sociais específicos, pois nem sempre são generalizáveis.

Ao longo da história, a figura do empreendedor foi peça chave nesse processo de construção dos diversos significados do termo. Os empreendedores geralmente são pessoas visionárias, que questionam, arriscam, e querem algo diferente. Conforme Dornelas (2008, p.21), “Os empreendedores são pessoas diferenciadas que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, se contentam em apenas ser mais um na multidão [...] querem deixar um legado”.

Contudo, ainda segundo Dornelas (2008), na década de 80 era quase loucura um jovem recém-formado aventurar-se na concepção de um negócio próprio, pois os empregos ofertados pelas grandes empresas nacionais e multinacionais eram muito convidativos - por seus bons salários e estabilidade oferecida, e o foco da Administração era o de formar profissionais para administrar estas grandes empresas, e não criá-las.

“O empreendedorismo no Brasil, só começou a se desenvolver nos anos 90, com a abertura do mercado interno para as importações; na qual as empresas nacionais tiveram que se adaptar à modernização” (OLIVEIRA, 2012, p.4). A partir desse momento, diversos fatos

ocorreram impulsionando a evolução da atividade empreendedora até o patamar dos dias atuais.

### 2.1.1 História e definições

A etimologia do termo empreendedorismo deriva da palavra empreendedor. Segundo Degen (2009), a palavra “empreendedor” tem origem francesa (*entreprendre*), formada por *entre*, do latim *inter* – que significa reciprocidade – e *prehendere* – que significa comprador e que em sua combinação significa simplesmente *intermediário*.

Em seu contexto histórico de utilização do termo, Dornelas (2008, p.14) relata:

Um primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para Oriente. Como empreendedor, Marco Polo assinou um contrato com um homem que possuía dinheiro (hoje mais conhecido como capitalista) para vender as mercadorias deste.

Na idade média, o termo empreendedor foi usado para descrever tanto um participante quanto um administrador de grandes projetos de produção. “Em tais projetos, esse indivíduo não corria riscos: simplesmente administrava o projeto usando recursos fornecidos, geralmente pelo governo do país”. (HISRIC, 2009, p.28).

Foi apenas o século XVII, por meio do economista Richard Cantillon que a associação do empreendedor ao risco foi amplamente vinculada. Ainda segundo Hisrich (2009), Richard viu o empreendedor como alguém que corria riscos ao observar pessoas comprando produtos a um preço certo e vendendo a um preço incerto, portanto operando com risco.

Já nos séculos XIX e XX, no auge propagação da revolução industrial, de acordo com Dornelas (2008), os empreendedores foram frequentemente confundidos com os gerentes ou administradores sendo analisados meramente de um ponto de vista econômico, como aqueles que organizam, controlam e planejam a organização.

Em meados do século XX, Joseph A. Schumpeter descreveu em seu livro histórico ‘Capitalismo, socialismo e democracia - publicado em 1942 - a respeito do processo de destruição criativa. Segundo Schumpeter (apud Degen 2009, p. 5):

É por meio do processo de destruição criativa que são gerados, constantemente novos produtos, serviços, métodos de produção e mercados. Ele destrói sem cessar os produtos e serviços estabelecidos no mercado, substituindo-os por novos, mais eficientes e baratos.

O que foi citado no passado como o risco assumido por Marco Polo em sua viagem, e o processo de destruição criativa de Schumpeter ainda fazem muito sentido atualmente. Nos últimos anos o mundo tem passado por constantes transformações, principalmente no que tange a inovação e criação de novas tecnologias. Através do empreendedorismo antigas barreiras e paradigmas vêm sendo quebrados de maneira cada vez mais rápida.

Dornelas (2008, p. 6) relata:

[...] o momento atual pode ser chamado de a era do empreendedorismo, pois são os empreendedores que estão eliminando barreiras comerciais e culturais, encurtando distancias, globalizando e renovando conceitos econômicos, criando novas relações de trabalho e novos empregos, quebrando paradigmas e gerando riqueza para sociedade.

Neste ponto discute-se a inovação inerente ao empreendedor em sua amplitude, entende-se que “a novidade pode ser desde um novo produto e um novo sistema de distribuição até um método para desenvolver uma nova estrutura organizacional” (HISRICH, 2009, p. 29).

Uma outra visão do conceito de empreendedorismo é descrita por Barnardi (2010, p. 34.) que define: “[...] empreender significa competir, ganhar ou perder, na busca do lucro mediante um processo de “troca” com o ambiente, o que se entende como comportamento operacional ou competitivo”. No mesmo entendimento, Dornelas (2008) diz que empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades.

### **2.1.2 Empreendedorismo no Brasil**

Segundo Melo (2008), a partir da década de 80 houve um processo de reestruturação das grandes indústrias nacionais. Nesta época as grandes empresas existentes no Brasil passaram por uma reestruturação produtiva e muitos trabalhadores perderam seus empregos, fato que contribuiu para o surgimento de pequenas empresas, principalmente no ramo de comércio e serviços. Foram dadas então, por parte do governo, as primeiras iniciativas de apoio a abertura de micro e pequena empresa: Criação do primeiro estatuto da microempresa (LEI nº. 7256 de 27 de novembro de 1984) e Inclusão das MPes na constituição Federal de 1988.

Conforme Dornelas (2008), o empreendedorismo no Brasil deu seus primeiros passos na década de 90, com a abertura da economia e com o surgimento do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Com isso, empreendedores podiam contar com uma consultoria, que lhes auxiliava em todas as etapas do negócio. Ainda segundo Dornelas (2008), no caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos foram motivos para a popularidade do termo empreendedorismo.

Segundo (FILION apud DOLABELA, 2008), a cultura do Brasil é a do empreendedor espontâneo, que está em toda parte, bastando um estímulo para que brote, floresça e de seus frutos. Uma das provas dessa afirmação feita pelo autor foi o resultado do primeiro relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2000), onde o Brasil ocupou o primeiro no quesito índice de empresas nascentes (12,3%), ficando os Estados Unidos da América com a 2ª maior taxa e a Austrália com a 3ª, isso significa que um em cada oito brasileiros estão empreendendo. Os números mais atuais são da pesquisa de 2014, em que “o índice manteve-se estável de 2013 para 2014, com 17,3%, e 17,2% respectivamente” (GEM, 2014, p. 8).

Esta taxa expressa o esforço empreendedor da população, ou seja, a proporção de pessoas que estão envolvidas na criação de algum negócio. Esse negócio pode ainda estar em processo de implantação, não representando fonte de remuneração para o proprietário ou empregados. Caso já esteja em funcionamento, deve, no máximo, ter remunerado alguém durante três meses.

Para Dolabela (2008), a presença de comportamento empreendedor em qualquer ramo de atividade é mola propulsora para o desenvolvimento social e econômico de uma região. Nesse sentido, o empreendedor posiciona-se como um dos principais elementos nesse processo de mudança e o próximo parágrafo inicia uma análise dos comportamentos, características e motivações da figura do empreendedor.

### 2.1.3 Comportamento empreendedor

O empreendedor é o principal ator no processo de empreendedorismo e dentre as mais variadas qualidades que cercam a pessoa empreendedora, Degen (2009, p. 15) cita uma característica comum, que é “[...] seu inconformismo irracional com a situação atual das coisas e sua ânsia por mudanças”.

McClelland (1987) apresenta os empreendedores como indivíduos que, por possuírem certo arranjo em suas atitudes, conseguem transformar a realidade. As dez principais características do comportamento empreendedor, definidas segundo McClelland (1987), estão descritas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Dez principais características empreendedoras

Comportamento	Descrição
Busca de oportunidade e espírito de iniciativa	- Ação por iniciativa própria de solicitação ou exigência das circunstâncias; - Visão de oportunidades de abertura ou expansão do negócio e obtenção de financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho, etc.

Cont.

Cont.

Persistência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação reiterada, em função de uma meta;</li> <li>- Capacidade de mudar a estratégia, a fim de enfrentar desafios ou superar obstáculos;</li> <li>- Realização de um sacrifício pessoal ou desenvolvimento de esforço extraordinário para complementar uma tarefa prevista ou vencer um desafio.</li> </ul>
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidade pelo desempenho necessário á obtenção de metas e objetivos;</li> <li>- Colaboração com vistas a promover a satisfação dos clientes e garantir os prazos previstos;</li> <li>- Priorização da boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.</li> </ul>
Exigência de qualidade e eficiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Execução de tarefas de forma cada vez melhor, mais rápida e mais barata;</li> <li>- Empenho no sentido de satisfazer ou exceder os padrões de excelência;</li> <li>- Busca por atendimento aos prazos e aos padrões de qualidade previamente combinados.</li> </ul>
Disposição de correr riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação no sentido de reduzir os riscos ou controlar os resultados, de forma a minimizar os possíveis impactos negativos em qualquer situação;</li> <li>- Tendência a participar de situações que impliquem desafios ou riscos moderados.</li> </ul>
Estabelecimento de metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação orientada por metas e objetivos pré-estabelecidos, desafiantes e com significados pessoais.</li> <li>- Tendência á definição de metas de longo prazo, claras e específicas, bem como de objetivos mensuráveis e de curto prazo.</li> </ul>
Busca de informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interesse em buscar pessoalmente informações junto a clientes, fornecedores e concorrentes;</li> <li>- Tendência a descobrir pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;</li> <li>- Busca frequente de especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.</li> </ul>
Planejamento e Monitoramento sistemáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de planejar, dividindo tarefas de grande porte em tarefas menores, com prazos definidos;</li> <li>- Adequação dos planos e implantação de mudanças, em função dos resultados obtidos;</li> <li>- Tomada de decisões a partir da avaliação dos registros financeiros.</li> </ul>
Persuasão em redes de contatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilização deliberada de estratégias com vistas e influenciar ou personalizar resultados.</li> <li>-Busca de pessoas influentes que possibilitem ou facilitem o alcance dos proprietários objetivos.</li> <li>-Empenho no sentido do desenvolvimento e manutenção de relações estratégicas para o negócio.</li> </ul>
Independência e autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Autonomia em relação a normas e controles.</li> <li>-Confiança na própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio;</li> <li>-Persistência na manutenção das próprias convicções, a despeito de opiniões contraria ou resultados inicialmente desanimadoras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor das características comportamentais empreendedoras, definidas por McClelland (1987).

Este modelo é utilizado há mais de 30 anos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), e também pelo SEBRAE, para programas de capacitação dos empreendedores, como o Programa para Empresários e Futuros Empreendedores (EMPRETEC). No EMPRETEC busca-se desenvolver essas dez principais características nos empreendedores participantes do curso a fim de aumentar seu autoconhecimento para prepará-los para a possível abertura de um negócio.

Dornelas (2008) discute a respeito da origem da decisão de tornar-se empreendedor. Ele diz que a decisão pode ocorrer por acaso, na verdade ela é motivada por vários fatores, que podem ser internos, externos, ambientais, por aptidão própria ou pela soma de todos

citados anteriormente. Nesse sentido, Hisrich (2009) diz que além da recompensa financeira – ou independência financeira, como relata em seu livro, o empreendedor também procura a satisfação pessoal e que, inclusive, esse retorno monetário pode ser traduzido em apenas um indicador do grau de sucesso de seu empreendimento.

No quadro a seguir Degen (2009) descreve quatro diferentes papéis desempenhados pelo empreendedor ao dar início a um negócio:

Quadro 3 – Papéis do empreendedor ao iniciar um negócio

<b>Papeis do empreendedor</b>	<b>Atuação</b>	<b>Riscos</b>
Empreendedor	Empreende (lidera) o desenvolvimento do negócio	Assumo todos os riscos do negócio
Empresário	Empresaria (financia) o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco financeiro do negócio
Executivo	Gerencia o trabalho para o desenvolvimento do negócio	Assume (só) o risco profissional do negócio
Empregado	Executa o trabalho para desenvolver o negócio	Assume (só) o risco do emprego no negócio

Fonte: Degen (2009, p. 8).

Como visto no quadro anterior, o empreendedor é aquele que assume todos os riscos do negócio. Contudo, não se trata de um risco cego, e empreendedor cerca-se de informações de forma a calcular o risco minimizando-o e mantendo-o sob controle. Para tanto, desenvolver um planejamento adequado é indispensável.

## 2.2 Plano de negócios

O processo de empreender compreende muito mais do que apenas uma boa ideia para solucionar algum tipo de problema corriqueiro. O empreendedor precisa ultrapassar as forças que resistem à criação de algo novo e, para isso, deve avaliar com precisão as oportunidades, riscos e traçar um planejamento com intuito de reduzir ao máximo suas chances de fracasso.

O planejamento de uma empresa envolve inúmeras informações e é extremamente importante ordenar e planejar essas ações. Com intuito de oferecer um direcionamento e estrutura para a administração da empresa, foi desenvolvida uma ferramenta chamada plano de negócios. Segundo Dornelas (2008, p.84):

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

Nesse sentido, Hisrich (2009) expõe que o plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento. Chiavenato (2008) complementa

dizendo que o plano de negócio descreve a ideia de um novo empreendimento e seu projeto de implantação, os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos, geralmente, para os próximos três ou cinco anos.

Em resumo, o plano de negócios pode ser escrito para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

Testar a viabilidade de um conceito de negócio;  
Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;  
Atrair recursos financeiros;  
Transmitir credibilidade;  
Desenvolver a equipe de gestão. (DORNELAS, 2008, p. 85).

Ainda conforme Dornelas (2008), o autor comenta que essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador.

Dentre as várias utilidades do plano de negócio, Chiavenato (2008) cita algumas:

- a) cobre todos os aspectos internos e externos do negócio;
- b) abrange todos os aspectos atuais e futuros do negócio; funciona como uma visão integrada e sistematizada do negócio;
- c) serve como um guia abrangente para a condução do negócio
- d) informa o mercado – principalmente os investidores, bancos e financeiras – a respeito do negócio;
- e) divulga aos parceiros internos e externos as características do negócio;
- f) funciona como um meio de avaliação dos desdobramentos do negócio.

Um bom plano de negócios deve responder e abranger basicamente seis quesitos:

Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem?  
Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa?  
Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir?  
Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam?  
Sobre as pessoas: Qual a capacidade de gestão e conhecimento?  
Sobre os riscos: Quais são eles? (BARNARDI, 2010)

Há vários modelos que podem orientar o desenvolvimento de um plano de negócios. O quadro 3 é apenas um dos vários modelos que podem ser utilizados para esta finalidade. Sebrae (2013c) sugere um modelo de plano de negócios para as pequenas empresas em geral, apresentado no quadro 4 com algumas adaptações de Dornelas (2008):

Quadro 4 – Estrutura de Plano de Negócios sugerida



<b>1. Sumário Executivo</b> 1.1 Resumos dos principais pontos do plano de negócios 1.2 Dados dos empreendedores 1.3 Dados do empreendimento 1.4 Missão, visão e valores da empresa 1.5 Setores de atividade 1.6 Forma jurídica 1.7 Enquadramento tributário federal, estadual e municipal 1.8 Capital social 1.9 Fonte de recursos
<b>2. Análise de Mercado</b> 2.1 Estudo dos clientes 2.2 Estudo dos concorrentes 2.3 Estudo dos fornecedores 2.4 Análise da matriz FOFA
<b>3. Plano de Marketing</b> 3.1 Descrição dos principais produtos e serviços 3.2 Preço 3.3 Estratégias promocionais 3.4 Estrutura de comercialização 3.5 Localização do negócio
<b>4. Plano Operacional</b> 4.1 Layout 4.2 Capacidade produtiva 4.3 Processos operacionais 4.4 Necessidade de pessoal
<b>5. Plano Financeiro</b> 5.1 Investimentos necessários 5.2 Demonstrativo de resultados 5.3 Fluxo de caixa 5.4 Análise de ponto de equilíbrio 5.5 Análise de viabilidade

Fonte: SEBRAE (2013c); Dornelas (2008).

Uma estrutura básica das partes deve existir no plano de negócios. Contudo, o fato de não seguir a risca determinada estrutura não reproduz a ideia de que o plano estará incorreto. No presente trabalho será utilizada a estrutura sugerida pelo SEBRAE com algumas adaptações pertinentes visto que cada plano de negócios é singular, voltado para a realidade do negócio a ser planejado.

### 2.2.1 Sumário Executivo

Segundo Dornelas (2008) o sumário executivo deve ser a ultima seção a ser escrita, pois depende de todas outras partes que compõe o plano para ser elaborada. Ela é uma espécie de resumo de tudo que será apresentado e que fará o leitor decidir ler ou não o plano de negócios em sua totalidade.

O SEBRAE (2013c) lista alguns itens que são indispensáveis e devem compor o sumário executivo:

- a) Resumo dos principais pontos do plano de negócio;
- b) Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
- c) Dados do empreendimento;
- d) Missão da empresa;
- e) Setores de atividades;
- f) Forma jurídica;
- g) Enquadramento tributário;
- h) Capital social;
- i) Fonte de recursos.

Cabe salientar que cada uma destas partes constituintes é descrita de forma breve, uma vez que ao longo do plano essas informações serão detalhadas. Sabendo da importância do Sumário executivo, a seguir serão apresentadas cada uma das partes componentes do mesmo.

#### *2.2.1.1 Resumo dos principais pontos do plano de negócio*

A primeira seção inicia com um apanhado geral do que irá conter dentro do plano de negócios. Conforme Sebrae (2013c), nesta seção é feito um relato das principais características do plano, onde são mencionados:

- a) O que é o negócio;
- b) quais os principais produtos e/ou serviços;
- c) quem serão seus principais clientes;
- d) onde será localizada a empresa;
- e) o montante de capital a ser investido;
- f) qual será o faturamento mensal;
- g) que lucro espera obter do negócio;
- h) em quanto tempo espera que o capital investido retorne.

Feito isso, o próximo passo é descrever a respeito das pessoas que irão dar início ao negócio.

#### *2.2.1.2 Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições.*

A descrição das pessoas que decidirão os rumos da empresa assume papel essencial, pois é através delas que a empresa será constituída. Suas ações e habilidades definirão o sucesso ou fracasso da empresa.

De acordo com Dornelas (2008), o aspecto mais importante da descrição do negócio é mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e experientes no comando. Concluída a etapa, o próximo passo consiste em descrever os dados primários do empreendimento.

### 2.2.1.3 *Dados do empreendimento;*

Caso a empresa já esteja registrada, de acordo com Sebrae (2013c), é nesta parte o nome da empresa e o número de inscrição no CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas são informados. Caso contrário, depois da escolha do nome, o empreendedor deve dirigir a uma Junta Comercial para verificar se já existe alguma empresa registrada no mesmo nome, agendar a consulta de viabilidade, entre outros processos, garantindo assim a real possibilidade da abertura do negócio, assim feito inicia-se a descrição dos objetivos empresariais.

### 2.2.1.4 *Missão, visão e valores da empresa;*

É neste ponto que se aborda mais profundamente o real objetivo da empresa existir. Com relação à missão, ou objetivo de existir da empresa, Pereira (2010, p. 81) explica que “Missão é a razão de ser da organização, representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”. Para incluir as boas ações na cultura corporativa e manter-se firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las na missão, visão e valores da empresa. Os líderes das empresas encaram essas declarações como seu DNA corporativo (KOTLER, 2010, p.46).

Segundo Pereira (2010), os valores são aquelas diretrizes que os membros da organização utilizam como norteadores de comportamento, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado, são os balizadores da ação empresarial.

A definição de visão é a etapa em que a empresa exercita sua posição no futuro. De acordo com Kotler (2010, p.46-47), “A visão pode ser definida como o que desejamos que a empresa seja no futuro. Explica o que a empresa pretende ser e o que pretende realizar”.

Definida a missão, visão e valores da empresa, a seguir descreve-se qual é o negócio e, em seguida, identifica-se em quais setores a empresa irá atuar.

### 2.2.1.5 *Setores de atividades;*

Segundo Sebrae (2013c), as empresas devem estar incluídas dentro de, pelo menos um, dos quatro setores: Agropecuária, Indústria, Comércio ou Serviços.

Esses setores, ou classes, podem ainda ser divididos em subclasses. De acordo com IBGE (2003), em resumo, a divisão das subclasses é a seguinte:

Quadro 5 - Divisões CNAE

Conjunto de Seções		CNAE-Fiscal	
		Nº Subclasses	Composição
A	Agropecuária e Pesca	122	9%
B, C, D e F	Mineração, Indústria, Eletricidade e Construção	519	40%
E	Água, Gestão e Resíduos e Descontaminação	14	1%
G	Comércio	225	17%
H a Q	Serviços	438	33%
Total		1.318	100%

Fonte: IBGE (2003).

A definição do setor em que a empresa irá atuar e seus subsetores são necessários para que a empresa seja formalizada de fato.

#### 2.2.1.6 *Forma jurídica;*

A forma jurídica irá determinar como a empresa será tratada pela lei. De acordo com o SEBRAE (2009, p 29-30), as formas jurídicas mais comuns às micro e pequenas empresas são:

- Microempreendedor Individual – MEI: pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário e sua inscrição é feita gratuitamente pela internet;
- Empresário Individual: pessoa física que exerce atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Responde com o seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas pela empresa;
- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI: empresa constituída por uma única pessoa, titular da totalidade do capital social. A empresa responde por dívidas apenas com seu patrimônio, e não com os bens pessoais do titular;
- Sociedade Limitada: sociedade composta por, no mínimo, dois sócios, pessoas físicas ou jurídicas. A responsabilidade de cada sócio é limitada ao valor de suas cotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Definida a forma jurídica a ser utilizada para empresa, o próximo passo é escolher em que tipo enquadramento tributário ela estará inserida.

#### 2.2.1.7 *Enquadramento tributário;*

De acordo com Sebrae (2013c), basicamente, as pequenas empresas utilizam as seguintes formas para o cálculo e o recolhimento dos impostos junto ao Governo:

- a) Esfera Federal: Micro Empreendedor Individual, Simples Nacional ou Regime Normal.
- b) Esfera Estadual: ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
- c) Esfera Municipal: ISS – Imposto sobre Serviços.

A tributação sofre constantes alterações, por isso é importante estar sempre atualizado buscando informações e, se possível, contar com os serviços de um contador.

#### 2.2.1.8 *Capital social*

O capital social é a primeira fonte de recursos da empresa. Conforme Sebrae (2013c), ele representa os recursos (dinheiro, equipamentos, instalações, etc.) alocados pelos proprietários para a abertura do negócio e, caso seja uma sociedade, é preciso determinar o valor e o percentual dos sócios no capital.

Este capital pode ser de fontes próprias ou de terceiros, a próxima etapa descreve de onde poderão vir estes recursos.

#### 2.2.1.9 *Fonte de recursos.*

A análise financeira determinará o montante necessário para o investimento inicial e para os primeiros anos do empreendimento e esta seção define-se como serão obtidos os recursos para a criação do negócio. De acordo com Sebrae (2013c), a fonte de recursos pode ser própria, de terceiros, ou ambos. No caso da necessidade de recursos de terceiros, os empreendedores deverão ir a busca de investidores ou empréstimos.

O passo seguinte, após o término do sumário executivo, consiste em analisar o mercado. Esta etapa é muito importante, pois a empresa deve estar sempre alerta a todas as informações contidas no mercado, uma vez que estas têm grande impacto sobre a futura empresa e seu sucesso. Este processo será detalhado a seguir.

### 2.2.2 **Análise de Mercado**

“Em seu nível mais básico, mercado é um conjunto de compradores e vendedores. Tendemos a pensar em um mercado como um grupo de indivíduos ou instituições com

necessidades similares que podem ser satisfeitas por determinado produto ou categoria de produtos”. (FERREL; HARTLINE, 2010, p.7).

Rocha e Christensen (1999) dizem que a existência do mercado parte da existência de uma necessidade percebida pelo consumidor e que, este, tenha condições para adquirir o produto que o atende. Ainda nesse entendimento, Rocha e Christensen (1999, p. 30) definem três condições básicas para que exista um mercado: i) que o consumidor perceba a existência de uma necessidade, ii) que exista pelo menos um produto para satisfazê-la e iii) que exista capacidade de compra.

Estas condições representam um grande desafio, pois nem sempre é fácil compreender essas necessidades e os desejos dos clientes. Além disso, “Muitos têm necessidades das quais não estão inteiramente cientes; outros não conseguem manifestar essas necessidades; outros, ainda empregam palavras que requerem interpretação” (LIMA et al., 2006, p.28).

Analisar o mercado, segundo Dolabela (2008), é o primeiro passo para o desenvolvimento propriamente dito de um plano de negócios. A análise consiste em compreender as forças atuantes em que a empresa opera ou pretende operar no futuro. Para isso utiliza-se um instrumental chamado “pesquisa de mercado”, também conhecida como “pesquisa de marketing”.

A pesquisa de mercado possui a seguinte finalidade:

Essa pesquisa abrange a coleta de dados a fim de obter informações como quem compra o produto ou serviço, qual é a dimensão do mercado em potência, que preço deveria ser cobrado, qual é o canal de distribuição mais adequado e qual é a estratégia de promoção mais eficiente para informar e atingir os possíveis clientes (HISRIC, 2009, p. 254).

Nesse entendimento, Carvalho e Moraes (2010, p.90) complementam que:

A pesquisa mercadológica representa a coleta de todos os tipos de dados, considerados úteis para as atividades mercadológicas e que podem resultar no conhecimento prévio da reação dos consumidores habituais ou futuros clientes diante de novos produtos e suas características ou até mesmo de se conhecer e avaliar a aceitabilidade de lançamentos efetuados pelos concorrentes.

A pesquisa de mercado é uma das ferramentas para entender melhor o ecossistema em que a empresa está inserida. Assim, analisando três componentes básicos do mercado, que são os clientes, concorrentes e fornecedores, é possível diagnosticar a empresa com relação a suas oportunidades e ameaças, bem como identificar quais são os Fatores Críticos de Sucesso determinados dentro deste segmento. Após analisar suas competências potenciais e seus recursos é possível identificar suas forças, e fraquezas, compondo assim matriz FOFA.

#### 2.2.2.1 *Estudo dos clientes*

O primeiro integrante do mercado a ser estudado é o cliente. Para isso, o empreendedor deve pesquisar o seu cliente de perto para definir o mercado ou gama de clientes que se deseja atingir onde Kotler (1998, p.48) mostra 5 (cinco) tipos de mercados clientes que são:

- a) mercados consumidores: representam as pessoas que compram bens serviços para consumo;
- b) mercados industriais: compram bens e serviços para processamento posterior ou para usá-los em seu processo de produção;
- c) mercados revendedores: compram bens e serviços para revendê-los com lucro, são intermediários na cadeia produtiva;
- d) mercados governamentais: são compostos de órgãos do governo que compram bens e serviços para utilizá-los em seus processos ou para oferecer serviços públicos ou transferir esses bens e serviços para outros que deles necessitem;
- e) mercados internacionais- consistem em compradores estrangeiros, incluindo consumidores, produtores, revendedores e governos.

Feita a análise e detalhamento de quem será o cliente do empreendimento, seus hábitos de consumo, e todas as características pertencentes a ele, a próxima etapa consiste em analisar os concorrentes.

#### 2.2.2.2 *Estudo dos concorrentes*

Para Dolabela (2008), o empreendedor deve saber quais são os seus concorrentes e procurar saber os seus pontos fortes e pontos fracos para que possa agir melhor que eles. Onde Kotler (1998, p.48) afirma que “para ser bem-sucedida a empresa deve satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores melhor que seus concorrentes”.

É interessante após a descrição das características inerentes aos concorrentes cruzá-las a fim de avaliar seu grau de competitividade. Para isso existe uma ferramenta chamada Matriz de Desempenho Competitivo, do inglês *Competitive Profile Matrix* (CPM), que segundo David (1998) situa as empresas avaliadas quanto a sua competitividade. As informações devem ser estruturadas conforme a seguinte matriz:

Figura 1: Matriz CPM

		Organização A		Organização B		Organização C	
Fator Crítico de Sucesso	Peso	Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado	Desempenho	Resultado
Fator 1	W1	DA1	W1 x DA1	DB1	W1 x DB1	DC1	W1 x DC1
Fator 2	W2	DA2	W2 x DA2	DB2	W2 x DB2	DC2	W2 x DC2
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Fator n-1	Wn-1	DAn-1	Wn-1xDAn-1	DBn-1	Wn-1xDBn-1	DCn-1	Wn-1xDCn-1
Fator n	Wn	DAn	Wn x DAn	DBn	Wn x DBn	DCn	Wn x DCn
Total							

Fonte: David (1998)

De acordo com David (1998), nesta matriz devem estar descritos os fatores críticos de sucesso das empresas concorrentes atrelados a um peso específico a cada fator determinado pelo próprio mercado. Este peso é multiplicado ao desempenho relativo da cada empresa nos fatores e ao fim é obtido um resultado para avaliação do nível de competitividade.

Através do estudo dos concorrentes, a empresa terá ciência dos pontos fortes e fracos de cada concorrente analisado, podendo assim formular, com mais precisão, uma estratégia para entrar no mercado pretendido. Para que os objetivos da empresa se cumpram, ela depende de um componente do mercado muito importante, que são os fornecedores. Eles são os parceiros que darão o suporte necessário para as atividades-chave da empresa.

### 2.2.2.3 Estudo dos fornecedores

Os fornecedores, para Kotler (1998, p. 47), “[...] são um elo importante no processo geral da empresa [...] eles provêm os recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços e podem afetar seriamente o marketing”. Cobra (1992) afirma que o comportamento dos fornecedores deve ser constantemente monitorado, pois as suas alterações refletem diretamente no produto oferecido pela empresa. Além disso, o empreendedor deve estar atento ao fato do fornecedor passar a fabricar e vender diretamente aos clientes da empresa e, assim, virar um concorrente potencial.

Para isso, o empreendedor deve analisar, segundo Dolabela (2008), alguns fatores como a qualidade do produto oferecido, o preço, o prazo de entrega, as condições de pagamento, seus principais clientes e seus pontos fortes e fracos. Porter (1985) lembra também de analisar o poder de barganha que a empresa possui em relação aos seus fornecedores.



Feita a análise dos três componentes básicos do mercado, o próximo passo é analisar dentro da ótica do ambiente interno e externo, as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças do mercado e da empresa.

#### 2.2.2.4 Construção e Análise da matriz FOFA

A análise da matriz FOFA, FFOA, ou matriz *SWOT*, revela fatos positivos e negativos relacionados à empresa, em seu ambiente interno e externo. “A análise da Matriz FOFA tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças” (PEREIRA, 2010, p. 114). Essa análise sintetiza de maneira clara o diagnóstico estratégico realizado.

Oliveira (1996) define os elementos do diagnóstico estratégico como sendo:

- a) pontos fortes: variáveis internas e controláveis que proporcionam condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- b) pontos fracos: variáveis internas e controláveis que geram uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) oportunidades: variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem gerar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- d) ameaças: variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

A seguir segue um exemplo de matriz FOFA:

Quadro 6: Exemplo de Matriz SWOT de uma empresa de listas telefônicas na Internet.

Análise interna	
Forças	Fraquezas
1. Liderança de mercado no segmento de listas impressas, contando com uma grande carteira de anunciantes e uma invejável força de vendas. 2. Confiabilidade nas informações prestadas e facilidade de acesso. 3. Estar presente na do futuro (internet). 4. Possibilidade de aumento de faturamento através da venda de links, banners e patrocínio no site da lista. 5. Parceria com forte grupo americano, mercado no qual a Internet já faz parte do cotidiano do cidadão comum.	1. Falta de conhecimento por parte do internauta da existência da Lista Telefônica na Internet. 2. Dificuldades provocadas pelo fato de não ser o primeiro a disponibilizar a Lista para grandes centros como São Paulo e Rio. 3. Impossibilidade de estabelecimento de barreiras a novos ingressantes.  Cont.

Cont.

Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
1. Crescimento vertiginoso do número de usuários. 2. Criação e regulamentação de meios para a compra/venda de produtos na Internet com a segurança necessária às transações 3. Aumento exponencial no número de terminais telefônicos, principalmente após a privatização do setor, devido à livre concorrência 4. Aumento do interesse das empresas pela divulgação na internet	1. O serviço da Lista na internet poderá vir a ser oferecido pelas próprias operadoras telefônicas (ou suas parceiras), que além de deter o banco de dados mais atualizado, possuem o <i>know how</i> do setor. Isto fica agravado pela privatização do setor de telefonia. 2. O retorno para os anunciantes não atender às expectativas, provocando a fuga desta mídia e o descrédito.

Fonte: DORNELAS, 2008, p. 147.

Após a elaboração da matriz, é realizada a análise da mesma. Pereira (2010) sugere que todos os Pontos Fortes sejam relacionados com todos os Pontos Fracos, todas as Oportunidades e todas as Ameaças tal que sejam respondidas algumas perguntas como:

- a) O ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não);
- b) O ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não);
- c) O ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça em “M”? (Sim ou Não).

Após respondidas as questões, caso a empresa tenha mais respostas “Sim”, pode-se ter a certeza que estará mais e melhor posicionada no mercado. Tendo terminado a etapa de analisar o mercado, seus componentes, e todas as forças e fraquezas inerentes à empresa, o próximo passo é dar início ao planejamento de marketing.

### 2.2.3 Plano de marketing

O planejamento de marketing é um assunto amplo, é preciso levar em conta os clientes e mercados, os produtos e serviços, preços, promoção, como também aspectos intrínsecos como as expectativas do consumidor em relação ao produto ou serviço. “Basicamente, o plano de marketing define como o empreendedor concorrerá e trabalhará no mercado, de modo eficiente, e, assim, como atenderá as metas e aos objetivos comerciais do novo empreendimento” (HISRIC, 2009, p. 258).

Conforme Dolabela (2008, p. 138), “O plano de marketing é constituído pela análise de mercado [...] e pela estratégia de marketing”. Esses dois elementos são fundamentais para reconhecer o mercado onde a empresa estará inserida e definir estratégias para competir dentro deste cenário.

Segundo Ferrel e Hartline (2010), a estratégia de marketing de uma organização descreve como a empresa vai satisfazer as necessidades e os desejos de seus clientes, ou seja, como ela utilizará suas forças e suas capacidades para adequar-se às necessidades e exigências do mercado.

Sendo assim, “As estratégias de marketing referem-se a produto, preço, comunicação (*promotion*/promoção) e distribuição (*place*/lugar). Elas ficaram conhecidas como os “4 Pês” que representam as primeiras letras das palavras em inglês [...]” (DOLABELA, 2008, p. 173).

Nesse entendimento, Rocha e Christensen (1999) dizem que o composto de marketing, em inglês “*marketing mix*”, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de marketing, por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente.

Nos parágrafos seguintes, para que a empresa alcance os objetivos de oferecer o melhor produto com qualidade e preços competitivos, os “4 Pês” que compõe o composto de marketing deverão ser analisados e detalhados de forma individual.

#### 2.2.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Nesta etapa, segundo Sebrae (2013c), deverá ser escrito os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços que serão prestados. Informar quais as linhas de produtos, especificando detalhes como tamanho, modelo, embalagem, cor, etc.

Cobra (1992) afirma que os produtos são combinações de partes físicas, tangíveis e partes intangíveis, e que o grande trabalho do gerente de marketing é identificar e vender estes aspectos intangíveis. De acordo com Kotler (2006), os produtos podem ser classificados em três grupos de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade, e classificados de acordo com seus hábitos de compra, conforme o quadro abaixo:

Quadro 7 – Classificação dos produtos, segundo suas características.

CLASSIFICADOS PELA DURABILIDADE OU TANGIBILIDADE	CLASSIFICADOS POR SEUS HABITOS DE CONSUMO
Bens não duráveis: consumidos após alguns usos (cerveja, sabão, sal). A estratégia é torná-los disponíveis em muitos locais e divulgá-los intensamente	Bens de conveniência: bens que o consumidor, normalmente, compra com frequência e mínimo esforço (jornais, cigarros).
Bens duráveis: normalmente sobrevivem a muitos usos (refrigeradores, vestuário, máquinas). Exigem maior margem e mais garantias do vendedor	Bens de compra comparada: consumidor compara baseado em qualidade, preço, estilo (móveis, vestuários, carros). Cont.

Cont.

<p>Serviços: atividades, benefícios ou satisfações que são colocados a venda (cortes de cabelo, consertos). Exigem maior credibilidade, qualidade e adaptabilidade.</p>	<p>Bens de especialidade: com características e/ou identificação de marcas exclusivas, para as quais, alguns compradores estão dispostos a fazer um esforço maior (artigos de luxo, carros).</p> <p>Bens não procurados: bens que o consumidor não tem conhecimento ou sabe pouco (seguro de vida, lotes em cemitérios, novos produtos como detectores de fumaça e processadores de alimento).</p>
---	--

Fonte: Kotler (2006)

Definidas as características intrínsecas aos principais produtos oferecidos pela empresa, segue a etapa de definição da precificação destes.

### 2.2.3.2 *Preço*

As empresas lidam com a determinação de preço de várias maneiras. Segundo Kotler (2006), nas empresas pequenas os preços são determinados por critérios definidos pelo proprietário, enquanto nas grandes empresas existem setores focados somente para esta atividade fim.

“No que se refere a fixação do preço básico, há três tipos de métodos: métodos orientados para custos, para a demanda e para a concorrência. Todos eles exercem papel relevante na determinação do preço básico de um produto” (ROCHA, 1999, p. 127).

Nesse entendimento, os autores Ferrell e Hartline (2010) concordam e afirmam que quatro questões fundamentais tornam-se importantes para definição estratégia de precificação: custo, a demanda, valor do consumidor e preços dos concorrentes.

Rocha (1999, p. 115) diz que “A prática mais saudável, quando se trata de apereçamento é a combinação de vários métodos”. Sendo assim, o método de precificação varia de acordo com as individualidades de cada empresa, de forma que algumas levam em consideração mais de um fator, por exemplo, custos e preço dos concorrentes, tentando chegar a um padrão de preços aceitável. No plano de negócios, após definida a forma de precificar, o próximo passo consiste na comunicação entre o vendedor e comprador.

### 2.2.3.3 *Estratégias promocionais*

Nas estratégias promocionais, a empresa utilizará os canais de promoção mais adequados para entrar em contato com o público consumidor. Kotler (1998) define promoção

de vendas como incentivos de curto prazo com objetivo estimular a compra ou venda de um produto ou serviço.

A promoção pode ser realizada de diferentes maneiras e de acordo com a necessidade do negócio e a disponibilidade financeira da empresa. “A propaganda pode ser feita por meio de vários veículos de comunicação. A escolha de cada um depende do público que se quer atingir.” (DORNELAS, 2008, p. 141).

Pode-se considerar como atividade de promoção ou composto promocional as diversas e variadas possibilidades ou técnicas mercadológicas para realizar a promoção do produto. Segundo Lima et al. (2006) o composto de comunicação e promoção combina cinco elementos diferentes para criar a estratégia geral de comunicações de marketing discriminados da seguinte forma:

- a) propaganda: mensagem em tom persuasivo veiculada em meio de comunicação de massa em tempo ou espaço pago (ou doado) por indivíduo ou organização;
- b) venda pessoal: interação pessoal com o cliente, permite trocas e aprendizagem imediata e possibilita ao vendedor ajustar a comunicação à necessidade da situação;
- c) promoção de vendas: são as ações de marketing que visam estimular a demanda ou consumo em curto prazo de um produto ou serviço;
- d) relações públicas: é a comunicação vista como não-paga de informações sobre a empresa ou produto, o gestor tem pouco controle sobre o que é veiculado;
- e) marketing direto: é o uso de uma mídia qualquer para interação direta com o cliente, tais como meios pessoais, impessoais ou eletrônicos.

Definida a melhor forma de que a empresa se promoverá no mercado, outro elemento que deve ser planejado paralelamente é a estrutura de comercialização do empreendimento.

#### 2.2.3.4 Estrutura de comercialização

De acordo com Sebrae (2013c), a estrutura de comercialização concerne aos canais de distribuição, ou seja, a como seus produtos e/ou serviços chegarão até os clientes. Para tornar os produtos disponíveis ao consumidor é necessário utilizar canais de distribuição, sendo a escolha do canal de distribuição à critério do empresário.

Kotler (1998, p. 271) define o canal de distribuição como “um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto disponível para o

consumidor final ou organizacional”. Estas organizações independentes formam níveis intermediários, nos quais Dolabela (2008) descreve que os canais de distribuição podem ser descritos pelo número de níveis envolvidos nas operações conforme elencado abaixo:

- a) Nível 0: Não há intermediários até o consumidor;
- b) Nível 1: Há apenas uma intermediação entre o produtor e consumidor, por exemplo, a intermediação de um varejista;
- c) Nível 2: Há dois intermediários, o produto vai do produtor, para o atacadista, varejista, e por fim para o consumidor;
- d) Nível 3: Há três intermediários, com adição do distribuidor entre o atacadista e o varejista.

É de fundamental importância, ao planejar quais canais de distribuição serão utilizados, considerar a localização do negócio.

#### 2.2.3.5 *Localização do negócio*

Num país com as dimensões territoriais do Brasil e com o mercado e fonte de matérias-primas espalhados, em termos geográficos, o sucesso do empreendimento depende em grande parte de onde serão as instalações. Martins e Laugeni (2002) citam alguns dos fatores mais relevantes que influem na localização de uma empresa industrial:

- a) fatores de pessoal: disponibilidade de pessoal qualificado, atitude sindical;
- b) proximidade com os mercados consumidores e rede de transportes;
- c) qualidade de vida e serviços: aspectos culturais, escolas, hospitais, bancos, arquitetura da cidade e da região, clima;
- d) materiais e fornecedores: existência de suprimentos com qualidade, quantidade e preços competitivos;
- e) serviços públicos: água, energia elétrica, telecomunicações;
- f) facilidades: isenção de taxas e impostos
- g) outros fatores: proximidade de empresas de mesmo tipo, custo do terreno, custo da construção, regulamentos ambientais, atitudes da comunidade, existência de prestadoras de serviços de vigilância, limpeza e outros serviços especializados.

Além dos fatores supracitados, Rocha (2008) complementa relatando que o empreendedor deve ficar atento a comunidade na qual a empresa estará inserida. A integração

e adequação com a cultura local pode interferir diretamente nas atividades da empresa, um exemplo é a rede de empresas McDonald's que abriu sua primeira franquia totalmente vegetariana na Índia visando atender a cultura local de não comer carne bovina.

Após a delimitação de todas as partes do plano de marketing, o próximo passo consiste em planejar as operações, nessa etapa estará contido o plano operacional ou de produção da empresa.

#### 2.2.4 Plano Operacional

Dornelas (2008) relata que o plano operacional deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção. Nele deve haver informações operacionais como o *lead time* de seu produto ou serviço, *layout* do local, e o fluxo do processo de produção.

“A função de produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços. Qualquer organização possui uma função produção porque produz algum tipo de bem e/ou serviço” (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2002, p.32).

Martins e Laugeni (2002, p. 1) confirmam os argumentos anteriores ao declararem que “a função produção é entendida como o conjunto de atividades que levam a transformação de um bem tangível em um outro com maior utilidade”.

O plano de operações/produção, basicamente, descreve com detalhes os processos envolvidos da conversão dos insumos da empresa para os produtos ou serviços ofertados ao cliente. Sendo assim, os próximos parágrafos serão utilizados para analisar, de maneira individual, alguns dos itens que compõem o plano de operações.

##### 2.2.4.1 Layout

O *layout* irá definir de que maneira serão distribuídos os recursos na empresa (matéria-prima, mercadorias, máquinas, etc.), bem como a distribuição de pessoas e setores no espaço disponível.

O arranjo físico de uma operação produtiva preocupa-se com o posicionamento físico dos recursos de transformação. Colocado de forma simples, definir o arranjo físico é decidir onde colocar todas as instalações, máquinas, equipamentos e pessoal da produção. (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2002, p. 200).

Conforme Martins e Leugeni (2002), os principais tipos de layout são:

- a) *layout* por processo ou funcional;

- b) *layout* em linha;
- c) *layout* celular;
- d) *layout* por posição fixa;
- e) *layouts* combinados.

Segundo Sebrae (2013c), um bom arranjo de layout traz benefícios como: aumento da produtividade, melhoria na comunicação entre os setores da empresa, diminuição do desperdício e do retrabalho. O *layout* otimiza os recursos da empresa e, se bem formulado, tem impactos muito positivos inclusive na capacidade produtiva do negócio.

#### 2.2.4.2 Capacidade produtiva

Segundo Dornelas (2008), aqui se apresentam as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, é importante nesta etapa estimar a capacidade instalada na empresa, quanto pode ser produzido ou quantos clientes podem ser atendidos com a estrutura existente.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2002), o uso mais comum do termo capacidade é no termo estático, físico do volume fixo de um recipiente ou espaço. Os autores dizem que essas medidas, no entanto, não refletem suas capacidades de processamento pois, para isso, a dimensão tempo deve, também, ser considerada.

“A capacidade de produção da empresa depende dos gargalos, isto é, dos processos ou dos equipamentos que limitam a capacidade de produção e que devem ser identificados” (MARTINS; LAUGENI, 2002, p. 108). Para isso, é importante ter uma avaliação precisa e imparcial:

Seja realista e leve em consideração, na projeção do volume de produção, de vendas ou de serviços: o tipo de mercadoria ou serviço que colocará no mercado, as suas instalações e maquinários, sua disponibilidade financeira, o fornecimento de matérias-primas e/ou mercadorias. (SEBRAE, 2013c, p.41)

A definição da capacidade produtiva é vital para todo o planejamento das demais áreas, principalmente para a área de compras e de vendas de forma a não assumir compromissos que não possam ser cumpridos junto aos clientes. Sua elaboração deverá estar em sintonia com o próximo passo, onde ocorre a definição dos processos operacionais, descritos em um fluxo de processos.

#### 2.2.4.3 Processos operacionais



Rocha (2008) relata que os gestores possuem muitas dificuldades em controlar os processos de forma fácil de ser entendida, onde as respostas sejam transparentes e a ação gerencial se mostre de forma clara e objetiva. Então foi com esse objetivo que surgiram várias ferramentas de trabalho, que auxiliam nos controles, para uma melhor qualidade dos serviços, dentre elas destaca-se o fluxograma.

O fluxograma dá uma compreensão detalhada das partes do processo em que algum tipo de fluxo ocorre [...] registram estágios na passagem de informação, produtos, trabalho ou consumidores; de fato, qualquer coisa que fluía por meio da operação. Fazem isso solicitando que os tomadores de decisão identifiquem cada estágio no fluxo do processo. (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2002, p. 612).

Sendo assim, o fluxograma de processo surge como uma ferramenta de suporte gerencial para organizar todos os estágios da passagem de informações ou qualquer coisa que flua por meio da operação. A elaboração de um fluxograma, somado ao planejamento da capacidade produtiva, resultará numa noção clara da necessidade máquinas, equipamentos e de contratação de recursos-humanos, tópico a ser tratado na próxima seção.

#### 2.2.4.4 *Necessidade de pessoal*

Nesta etapa será feita a projeção do pessoal necessário para a operacionalização do negócio. De acordo com Sebrae (2013c), aqui se deve projetar o quadro de pessoal necessário para que a empresa funcione, assim como as qualificações necessárias, incluindo os sócios e pessoas a serem contratadas para as variadas funções que a organização exigirá para seu pleno funcionamento.

Terminado o detalhamento do plano operacional, o próximo passo consiste no planejamento financeiro e orçamentário, incluindo as projeções, para o início e desenvolvimento da atividade empresarial.

#### 2.2.5 **Plano financeiro**

Para atingir os objetivos financeiros estipulados pelo empreendedor é necessário que se faça uma análise detalhada de todas as operações financeiras. Gitman (2002, p. 434) observa que o planejamento financeiro “mapeia os caminhos para guiar, coordenar e controlar as ações de uma empresa para atingir seus objetivos”. Pois, ele é fundamental para saber antecipadamente o que a organização vai necessitar para conseguir iniciar e manter o seu negócio.

No mesmo âmbito, Hoji (2008, p. 418) ressalta que o planejamento orçamentário visa: “[...] ao conhecimento antecipado de resultados e serve de guia para ações a serem executadas pelas unidades da empresa, definindo as responsabilidades pela gestão dos recursos e geração dos resultados de determinado período futuro”.

Assim, segundo Gitman (2002), o plano financeiro simboliza uma ferramenta que norteia a empresa no sentido de guiar suas atividades, iniciando com planos de longo prazo (estratégicos) que são fragmentados e contribuem para criação de planos (operacionais) e peças orçamentárias de curto prazo.

Nesse entendimento, Hoji (2008) considera que não há um período exato de planejamento que deve ser seguido por todas as empresas, mas que estas devem adequar este período para sua realidade. Contudo, no geral, o plano de curto prazo costuma compreender o horizonte um ano ou seis meses e coincide com o exercício social da empresa. Já o planejamento de longo prazo é, geralmente, formulado para um prazo de até 10 anos. Entretanto, é tempo muito longo o que acaba provocando distorções nos resultados projetados à medida que as operações vão se realizando.

Nesta seção, será sugerida uma estrutura interna para o plano financeiro. As divisões propostas, aqui, representam uma síntese da estrutura proposta por Dornelas (2008) que contém demonstrações financeiras básicas para o estudo da viabilidade financeira do negócio:

1. Investimentos necessários
2. Demonstrativo de resultados
3. Fluxo de caixa
4. Análise de ponto de equilíbrio
5. Análise de viabilidade

Nos parágrafos seguintes, irão ser detalhadas cada uma das partes componentes do plano financeiro, dentro da ótica do plano de negócios.

#### *2.2.5.1 Investimentos necessários*

Segundo Gitman (2002, p. 270), o investimento inicial é “O fluxo de saída de caixa relevante para um projeto proposto no tempo zero”. É nessa etapa que surge a dúvida: quanto será necessário gastar para montar a empresa e iniciar as atividades?

Para responder essa pergunta, Sebrae (2013) diz que o empreendedor deve definir o investimento total, que é formado por três partes:

- a) Investimentos Fixos: são os gastos com aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas e também constituem o patrimônio da empresa;
- b) Investimentos Financeiros, ou de Capital de Giro: são os gastos operacionais necessários para iniciar as atividades da empresa, colocá-las em funcionamento;
- c) Investimentos Pré-operacionais: são os gastos que se efetua antes da empresa entrar em operação.

Todos estes investimentos são contabilizados no marco zero do projeto, antes de qualquer resultado operacional. A partir daí todo fluxo financeiro começa a ser projetado e controlado, tendo início pelo demonstrativo de resultados.

#### 2.2.5.2 Demonstrativo de resultados

Para Gitman (2002, p. 102), a demonstração do resultado “fornece um resumo financeiro dos resultados racionais da empresa durante um período específico”. Dornelas (2008) enfatiza que o demonstrativo de resultados é a demonstração do resultado de uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período, como mostra a figura seguinte:

Figura 2 – Resumo demonstrativo de resultados

<b>Receita Bruta</b>	(Total geral das vendas)
(-) deduções	(Impostos, devoluções e abatimentos)
<b>= Receita Líquida</b>	
(-) custos do período	(Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados)
<b>= Lucro Bruto</b>	
(-) despesas	(Gastos necessários (administrativas, de vendas, financeiras) para que a atividade seja desenvolvida)
<b>= Lucro Operacional</b>	
(+/-) receita/despesa não operacional (Não proveniente das operações)	
<b>= Lucro antes do Imposto de Renda</b>	
(-) imposto de renda	
<b>= Lucro Líquido</b>	

Fonte: DORNELAS (2008, p. 166).

De acordo com Hoji (2008, p. 266), a demonstração de resultados “é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas”.

Segue na sequência um exemplo simples de DRE, segundo Dornelas (2008):

Figura 3 – Exemplo de DRE

<b>Receita de Vendas</b>	<b>35.000,00</b>
- Custo dos produtos vendidos	25.000,00
<b>= Lucro Bruto</b>	<b>10.000,00</b>
- Despesas operacionais	5.500,00
- vendas	1.500,00
- gerais e administrativas	2.000,00
- depreciação	2.000,00
<b>= Lucro Operacional</b>	<b>4.500,00</b>
- Despesa de juros	700,00
<b>= Lucro antes do Imposto de Renda</b>	<b>3.800,00</b>
- Imposto de renda	1.045,00
<b>= Lucro Líquido</b>	<b>2.755,00</b>

Fonte: DORNELAS (2008, p.167)

Ao observar o exemplo, nota-se uma sequência lógica de estruturação dos resultados obtidos, ele tem início com a receita das vendas e termina com o lucro líquido, que é o qual efetivamente a empresa terá de lucro deduzido todos os custos, despesas e pagamento de impostos. Contudo, essa atividade é toda operacional, ou seja, não significa que esses recebimentos são efetivamente movimentados no caixa, o instrumento que tem relação direta com o fluxo de pagamentos e recebimentos será discutido na próxima seção.

#### 2.2.5.3 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa possibilita ao gestor programar e acompanhar as entradas e as saídas de recursos financeiros, de forma que a empresa possa operar de acordo com os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longo prazo. Em outras palavras, segundo Gitman (2002), o fluxo de caixa é o termômetro do negócio. Sem ele não se sabe quando irá sobrar ou faltar dinheiro no caixa, ou seja, caso haja a necessidade de adquirir um empréstimo a empresa não tem como programar-se a fim de obter melhores taxas ou alternativas para suprir o déficit.

Em toda operação financeira existe entrada e saída de dinheiro. Essas operações podem ser representadas pelo fluxo de caixa, os autores Hoji e Yoshitake (1997, p.92) dizem que: "O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa o que possibilita melhores análises e decisões quanto à aplicação dos recursos financeiros que a empresa dispõe".

Segundo Dornelas (2008), administrar o fluxo de caixa é compilar os dados de entrada e saída de caixa (depósitos e retiradas), projetados no tempo. O fluxo de caixa serve para auxiliar na visualização da garantia de que haverá dinheiro em caixa, quando um pagamento tiver que ser efetuado, e na definição das melhores formas de vendas, descontos e prazos para

a empresa. Além disso, serve como uma ferramenta estratégica que ajuda no gerenciamento e planejamento da empresa e deve obedecer a um prognóstico temporal (mensal). Dornelas apresenta uma tabela para auxiliar no controle do fluxo de caixa de uma empresa, conforme Figura 4:

Figura 4 – Exemplo genérico de fluxo de caixa mensal

Fluxo de caixa mensal:														
	jan	fev	mar	abr	maio	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	TOTAL	
RECEBIMENTOS														
Receitas à vista													0	
Receitas a prazo													0	
Faturamento (vendas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PAGAMENTOS														
Custos/Disp. Variáveis														
Compras à vista													0	
Compras a prazo													0	
Frete													0	
Comissão													0	
Impostos variáveis													0	
Terceirização													0	
Custos Fixos														
Salários													0	
Encargos sociais													0	
Aluguel													0	
Água													0	
Energia elétrica													0	
Telefone													0	
Disp. Contador													0	
Disp. Bancárias/juros/CPMF													0	
Pró-labore													0	
Investimentos													0	
Impostos fixos													0	
Outras despesas													0	
Custo Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SALDO EM CAIXA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Dornelas (2008)

Os recebimentos variam de acordo com cada venda e tipo de negócio, a entrada do dinheiro em caixa pode ser imediata (a vista), ou em datas posteriores determinadas (a prazo). Os pagamentos acontecem da mesma forma, desta forma é importante manter este controle a fim de evitar surpresas negativas no caixa.

#### 2.2.5.4 Análise de ponto de equilíbrio

Para Gitman (2002), as duas principais funções da análise do ponto de equilíbrio são a de determinar o nível de operações necessários para cobrir todos os custos operacionais e

para avaliar a lucratividade associada aos vários níveis de venda.

Numa empresa, isso é um fator fundamental encontrar seu ponto de equilíbrio, pois senão ela não saberá quanto precisa fabricar, quanto precisa vender, que valor poderá comercializar, entre outros critérios, de acordo com Rocha (2008, p. 22):

A pior situação de uma empresa é quando seu lucro (L) é negativo, ou quando a receita (R) é menor que seus custos totais (C). Quando receita e custo total (R=C), diz-se que a empresa encontrou seu equilíbrio, ou seu ponto de equilíbrio. É o nível de atividade que gera lucro igual à zero.

Nesse sentido, Dornelas (2008, p. 169) menciona que “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo. É o ponto, no qual a receita proveniente de vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis”. Ele apresenta a seguinte fórmula, conforme a figura 9, para o cálculo do ponto de equilíbrio.

Figura 5 – Fórmula ponto de equilíbrio

$$PE = \frac{\text{custo fixo}}{1 - (\text{custo variável/receita total})}$$

Fonte: Dornelas (2008, p.169)

Assim, o ponto de equilíbrio é o nível de vendas necessário para cobrir os custos fixos da empresa, ele é um importante indicador para definição de metas de vendas e também pode auxiliar, junto aos indicadores de viabilidade, a tomada de decisão para abertura de um negócio.

#### 2.2.5.5 *Análise de Viabilidade*

Nesta seção, analisa-se a viabilidade do negócio por meio de três indicadores: Valor Presente Líquido (VPL), *payback* e Taxa interna de retorno (TIR).

##### **a) VPL:**

O primeiro indicador de viabilidade denomina-se valor presente líquido (VPL), segundo Gitman (2002, p.302), o VPL é “Uma técnica de orçamento de capital sofisticada; encontrada ao se subtrair o investimento inicial de um projeto de valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual ao custo de capital da empresa”.

O VPL precisa ser calculado, pois o dinheiro que será recebido no futuro não vale a mesma coisa que o dinheiro no tempo presente. Gitman (2002) utiliza a seguinte equação para o cálculo do valor presente líquido:

Figura 6: Equação cálculo VPL

$$VPL = FC_1 + \frac{FC_2}{(1+i)^{j+1}} + \frac{FC_3}{(1+i)^{j+2}} + \dots \frac{FC_6}{(1+i)^{j+5}}$$

Fonte: Gitman (2012)

No qual, FC significa o fluxo de caixa de cada período, o  $i$  é a taxa de desconto escolhida (normalmente utilizada a SELIC) e  $j = 1$ . Se o VPL é maior do que \$0 a decisão é aceitar o projeto, caso seja menor do que \$0 deve-se recusá-lo.

### b) Payback

O *payback* é um indicador para o empresário ver em quanto tempo ele recuperará o investimento inicial. Para Dolabela (2008), os períodos de *payback* são usados como indicadores para a avaliação de investimentos com intuito de determinar o tempo exato para a empresa recuperar seu investimento inicial do projeto através das entradas de caixa. Quanto maior for o tempo de retorno do investimento, maior será a possibilidade de perda, e quanto menor for o período de *payback* menor será o risco assumido pela empresa.

Gitman (2002) utiliza o seguinte critério:

- a) Se o período de *payback* é menor do que o período de *payback* aceitável, aceitar o projeto;
- b) Se o período de *payback* é maior do que o período de *payback* aceitável, recusar o projeto.

Nesse sentido, o empreendedor deve identificar o tempo aceitável para o retorno do investimento e avaliar, através dos fluxos de entrada de caixa, a viabilidade do mesmo.

### c) Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno, outro indicador importante, é também conhecida como taxa de desconto do fluxo de caixa.

A TIR é simplesmente uma taxa de juros implícita numa série de pagamentos e recebimentos. É aplicada sobre cada parcela dos pagamentos e recebimentos para “trazê-la” ou “levá-la” para uma data focal, transformando cada uma delas em uma parcela com valor equivalente no tempo, de forma que a soma dos pagamentos

seja igual à soma dos recebimentos, anulando-se entre si. (HOJI; YOSHITAKE, 1997, p.57).

A taxa interna de retorno é, para Dolabela (2008), uma das técnicas mais usadas para avaliação das alternativas de investimentos, pois iguala o valor presente líquido (VPL) ao investimento inicial referente ao projeto.

Gitman (2002) relata que a TIR é o método de análise preferido pelos administradores financeiros pelo fato de trabalhar em taxas anuais – mesma unidade da maioria das taxas como lucratividade, juros etc., fazendo mais sentido para os tomadores de decisão.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Zanella (2011), a metodologia descreve os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, identificando a caracterização do estudo e os instrumentos utilizados para coleta das informações, assim como caracterização da população pesquisada, permitindo análise dos resultados obtidos no estudo, possibilitando a confrontação com a fundamentação teórica apresentada em resposta ao problema de pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Do ponto de vista de sua natureza, classifica-se segundo Gil (1999), pela pesquisa aplicada pelo fato de apresentar muitos contatos com a pesquisa pura, pois enriquece com o desenvolvimento e as descobertas, trazendo como característica principal o interesse na aplicação. A presente pesquisa, de fato, é caracterizada como científica aplicada, pois o objetivo principal do trabalho é a aplicação do plano de negócios, ferramenta que será estudada e desenvolvida ao longo deste.

Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser definida como pesquisa descritiva, que, conforme Gil (1999) tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão os fatos e fenômenos. O estudo pode ser caracterizado também como proposição de planos, na qual Roesch (1999, p. 75) define: “[...] é apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”.

A abordagem utilizada é classificada como predominantemente qualitativa. Entretanto, é complementada com métodos quantitativos, sobretudo na amostragem utilizada para



realização das entrevistas e no tratamento das respostas obtidas a partir do questionário realizado com os clientes em potencial.

O método qualitativo é apropriado para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. (ROESCH 1999, p.155)

Os procedimentos utilizados para coleta de dados ocorrerão principalmente pela pesquisa bibliográfica e pelo estudo de campo. A pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (1999) é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet foi utilizada para a construção da base teórica deste trabalho. A parte empírica do trabalho consiste em um estudo de campo porque existe a realização de entrevistas estruturadas, questionário, dados secundários (setoriais), visita a uma empresa moveleira já existente etc.

### **3.2 População e amostra**

Segundo Zanella (2011), a população de uma pesquisa é representada pelo conjunto de pessoas, produtos e empresas que fornecerão os dados referentes ao objeto de estudo, contribuindo na resposta às questões desenvolvidas no instrumento de pesquisa.

A coleta de dados desenvolvida por meio de questionário terá dois públicos-alvo distintos: arquitetos e cliente-final – o qual compra o produto sem presença de intermediários, ambos representam clientes potenciais. O universo a que pertence o público-alvo está delimitado à cidade de Criciúma, cuja população será as famílias domiciliadas e os arquitetos da cidade regularmente registrados no CAU/SC.

#### **3.2.1 Aspectos populacionais**

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2010 a população da cidade alcançou 192.308 habitantes, o equivalente a 3,08% da população do Estado. A distribuição populacional por gênero apontou que, no município, os homens representavam 49,20% da população e as mulheres, 50,80%.

A estrutura etária de uma população, habitualmente, é dividida em três faixas: os jovens, que compreendem do nascimento até 19 anos; os adultos, dos 20 anos até 59 anos; e os idosos, dos 60 anos em diante. Segundo esta organização, no município, em 2010, os jovens representavam 29,7% da população, os adultos 60,9% e os idosos 9,4%.

Ao detalhar as faixas etárias, é possível verificar, através da figura 6, a evolução da distribuição relativa entre os anos de 2000 e 2010.

Gráfico 1- Distribuição relativa da faixa etária da população em Criciúma, em 2000 e 2010.



Fonte: Sebrae (2013d)

Ainda relacionado à faixa etária da população, compete mencionar a questão da população economicamente ativa (PEA), que se caracteriza por abranger todos os indivíduos de um lugar que, em tese, estariam legalmente aptos ao trabalho, ou seja, todos os indivíduos ocupados e desempregados. No decorrer dos 10 anos entre os censos do IBGE de 2000 e 2010 ocorreu uma evolução positiva de 8,3% no percentual da população economicamente ativa, passando de 48,0% no ano 2000, para 56,2% em 2010.

Com relação aos arquitetos com registro ativo no Conselho de Arquitetura e Urbanismo – órgão regulador da profissão, estima-se que no ano de 2015 existam 285 arquitetos, sendo 34% do sexo masculino e 66% do sexo feminino (CAU/SC, 2015).

### 3.2.2 Aspectos socioeconômicos do público alvo

O primeiro indicador a ser analisado é o número de pessoas com 10 ou mais anos de idade, classificados por renda mensal, na cidade de Criciúma. O IBGE, órgão regulador, calcula o indicador como o conjunto de pessoas que estão trabalhando ou procurando emprego. Apesar do trabalho de crianças ser ilegal no Brasil, o IBGE considera pessoas a partir dos 10 anos de idade, uma vez que a realidade no país, por vezes, mostra situações diferentes do que prega a lei.

Tabela 1 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade, por classes de rendimento nominal mensal no ano de 2010.

<b>Quantidade de salários</b>	<b>Pessoas</b>	<b>%/total</b>
Até 1 salário mínimo	23.698	14%
De 1 a 2 salários mínimos	48.834	29%
De 2 a 3 salários mínimos	20.729	12%
De 3 a 5 salários mínimos	17.104	10%
De 5 a 10 salários mínimos	10.915	7%
Mais de 10 a 20 salários mínimos	3.060	2%
Mais de 20 salários mínimos	1.524	1%
Sem rendimento	41.551	25%
<b>Total</b>	<b>167.414</b>	<b>100%</b>

Fonte: IBGE (2010)

Nota: Salário mínimo em 2010 contabilizava o valor de R\$510,00

Com base em dados do Censo Demográfico, em 2010, o município possuía 61.561 domicílios, deste total, eram 80,3% próprios, 14,7% alugados, 4,8% cedidos e 0,2% em outra condição.

Analisando o perfil dos domicílios urbanos no município sob o aspecto de rendimento financeiro, de acordo com a tabela a seguir, Criciúma possuía em 2011 o maior número de domicílios urbanos com rendimentos na classe C1, contabilizando todas as residências, e o menor número na classe E, conforme apresenta a tabela a seguir.

Tabela 2 – Número de domicílios urbanos por classe econômica em Criciúma e Santa Catarina, em 2011.

<b>Classes</b>	<b>Criciúma</b>		<b>Santa Catarina</b>	
A1	368	0,60%	9.510	0,6%
A2	2.490	4,04%	68.502	4,0%
B1	7.664	12,45%	199.282	11,7%
B2	15.644	25,41%	414.320	24,3%
C1	17.535	28,48%	464.039	27,2%
C2	10.627	17,26%	326.751	19,1%
D	6.966	11,31%	214.236	12,6%
E	282	0,46%	9.696	0,6%
<b>Total</b>	<b>61.576</b>	<b>100%</b>	<b>1.706.336</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sebrae (2013d)

Com relação ao potencial de consumo urbano por classe econômica, em 2010, o município de Criciúma continha a maior concentração do potencial de consumo na Classe B2 com 28,11%, e a menor, pela Classe E com 0,12% do potencial, conforme descrito no gráfico a seguir.

Gráfico 2 – Potencial de consumo urbano por classe econômica em Criciúma



Fonte: Sebrae (2013d)

Rendimento familiar médio consiste na média da renda individual dos moradores do mesmo domicílio. A tabela a seguir apresenta a evolução do rendimento familiar médio em Criciúma, na Região Sul e Santa Catarina, além do respectivo posicionamento do município no âmbito estadual, entre 2000 e 2010.

Tabela 3 - Rendimento Familiar Médio em Criciúma, na Região Sul e posição do Município no Estado.

Período	Criciúma	Região Sul	Santa Catarina	Posição do Município no Estado
2000	925,1	1.075,8	1.205,9	124 <sup>a</sup>
2010	3.258,9	2.644,6	2.400,7	17 <sup>a</sup>
<b>Evolução 2000/2010</b>	<b>252%</b>	<b>146%</b>	<b>99%</b>	<b>Melhorou 107 Posições</b>

Fonte: IBGE (2010)

### 3.2.3 Definição do público alvo e tamanho mínimo de amostra de clientes

Após analisar os dados demográficos e mercadológicos, neste paragrafo será definida a população e a amostra selecionada para pesquisa. O primeiro público-alvo da pesquisa serão as pessoas contidas nas classes econômicas A2, B1 e B2 de Criciúma. Para este fim, será utilizado o parâmetro de renda familiar média mensal conforme a ABEP - Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa apresenta na figura a seguir:

Quadro 8 – Classificação de renda familiar média mensal

Classe econômica	Renda média familiar bruta mensal
A1	R\$ 14.250
A2	R\$ 7.557
B1	R\$ 3.944
B2	R\$ 2.256
C1	R\$ 1.318
C2	R\$ 861
D	R\$ 549
E	R\$ 329

Fonte: Sebrae (2013d)

Para se calcular a amostra dos clientes potenciais foi utilizada a fórmula de amostragem aleatória simples descrita abaixo por Santos (2015)

Figura 7 – Fórmula cálculo amostral

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Notas:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

De acordo com os dados citados anteriormente contidos no Censo Demográfico de 2010 – o mais recente, visto que a pesquisa é feita de 10 em 10 anos, a população contida nas classes A2, B1 e B2 somam um total de 25.798 domicílios, representando uma parcela de 41,90% do total de domicílios da região. Utilizando a fórmula demonstrada anteriormente, com 95% de confiança considerando a população de 25.798 domicílios e um erro amostral de 7%, serão necessários 195 elementos amostrais.

Para a pesquisa que tem como população os arquitetos da cidade de Criciúma, segundo público a ser pesquisado, com 95% de confiança considerando a população de 285 arquitetos e um erro amostral de 7%, serão necessitadas 117 amostras.

### 3.3 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi feita através de dados primários e dados secundários. Os dados serão apresentados de forma descritiva com o apoio do plano de negócio através de gráficos, quadros entre outras formas de tabular os dados.

Para a coleta de dados primários serão utilizados questionários com clientes em potencial e arquitetos da cidade de Criciúma. Os dados secundários serão coletados a partir da análise documental com uso de informações já dispostas em sites e outras mídias.

O quadro a seguir detalha as fontes a serem utilizadas, bem como as técnicas adotadas para coleta e análise dos dados:

Quadro 9 - Procedimentos de coleta de acordo com as etapas do trabalho

<b>Etapas</b>	<b>Fontes utilizadas</b>	<b>Técnica utilizada para coleta</b>	<b>Análise dos dados</b>
Análise da clientela	IBGE, SEBRAE, CAU/SC Arquitetos Cliente final	Pesquisa bibliográfica e documental Questionário Questionário	Transcrição dados secundários Tabulação e transcrição Tabulação e transcrição
Análise da concorrência	ACIC, sindicatos e associações Site das lojas concorrentes Empresas concorrentes	Pesquisa bibliográfica  Pesquisa Cliente oculto	Transcrição  Transcrição Transcrição
Análise dos fornecedores	Dados secundários de empresa de móveis da família Site das marcas Sindicatos e associações	Análise documental  Pesquisa Pesquisa	Transcrição  Transcrição Transcrição

Fonte: Elaborado pelo autor

## **4. ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Sumário Executivo**

Este plano de negócios inicia-se com o Sumário Executivo, descrito de acordo com os nove itens abaixo:

#### **4.1.1 Resumos dos principais pontos do plano de negócios**

A empresa em questão trata-se de uma fábrica de móveis sob medida, sendo assim não há um produto específico, visto que seus produtos possuem formas, tamanhos e acabamentos feitos de acordo com o projeto e necessidades de cada cliente.

Seus principais clientes são pessoas que estão mobiliando suas residências pela primeira vez, ou reformando-as, profissionais que querem mobiliar seus escritórios, dentre outros que, eventualmente, desejem renovar seus ambientes.

A empresa estará localizada na cidade de Criciúma/SC e será composta por dois sócios. Todo seu planejamento e seus aspectos mercadológicos serão pontualmente detalhados nos próximos tópicos.

#### **4.1.2 Dados dos empreendedores, atribuições e funções**

O quadro societário será composto por dois sócios. O primeiro sócio, Maycon Passarela cursa a última fase do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e será responsável por planejar, organizar e controlar toda parte administrativa da empresa.

O segundo sócio, Sr. Rogério Silveira, natural de Criciúma/SC, atualmente possui uma marcenaria, mas está dissolvendo a sociedade com intuito de abrir uma nova fábrica de móveis com este novo sócio. O Sr. Rógerio possui mais de 30 anos de experiência no ramo e será responsável por organizar, controlar e trabalhar na produção dos móveis.

#### **4.1.3 Dados do empreendimento**

A empresa irá denominar-se por MR Móveis sob medida Ltda. com fábrica localizada na cidade de Criciúma/SC, Rodovia Archimedes Napolini, bairro Napolini e escritório na residência de um dos sócios situada no centro de Criciúma.

#### **4.1.4 Missão, visão e valores da empresa**

A MR Móveis Sob Medida tem como visão ser a empresa mais conceituada em Criciúma e região pela sua excelência na fabricação de móveis e prestação de serviço aos seus clientes. Para isso, sua missão é oferecer o melhor produto, com o melhor atendimento, praticando preços e prazos justos, assim resultando na melhor experiência de compra possível.

A empresa tem como valores a qualidade, conveniência, excelência em serviço, imagem, inovação, ética, garantia e informação. Estes são os elementos que serão enraizados na cultura da empresa e caminharão ao longo de sua existência.

#### **4.1.5 Setor de atividade**

O setor de atividade da empresa será na indústria de transformação de madeira, com o código CNAE: **3101-2/00 - FABRICAÇÃO DE MÓVEIS COM PREDOMINÂNCIA DE MADEIRA**.

Esta classe compreende: fabricação de móveis de madeira ou com predominância de madeira, envernizados, encerados, esmaltados, laqueados, recobertos com lâminas de material plástico, estofados, para uso residencial e não-residencial.

Nela ocupam-se também da fabricação de móveis embutidos ou modulados de madeira, fabricação de esqueletos de madeira para móveis, acabamento de móveis (envernizamento, esmaltagem, laqueação e serviços similares).

#### **4.1.6 Forma jurídica**

A MR móveis terá a forma jurídica de sociedade limitada, na qual os dois sócios-Maycon e Rogério terão cotas divididas igualmente em 50% de cada.

#### **4.1.7 Enquadramento tributário federal, estadual e municipal**



No que diz respeito ao enquadramento tributário, a empresa será optante pelo SIMPLES Nacional. Ou seja, os impostos federais como PIS+COFINS+IRPJ+CSLL+IPI e estaduais (ICMS), estarão todos agrupados.

#### **4.1.8 Capital social**

O capital social a ser integralizado na empresa será de R\$ 105.654,25 sendo que este montante será utilizado para sanar todas as despesas pré-operacionais, compra do maquinário e ferramentas e para garantir o capital de giro necessário para o início das atividades.

#### **4.1.9 Fonte de recursos**

Da quantia total de capital, R\$ 85.654,25 serão provenientes de capital próprio e os R\$20.000,00 restantes de doação de terceiros (familiares que acreditam no negócio).

### **4.2 Análise ambiental**

Os principais pontos deste plano consistem em explanar os aspectos mercadológicos em que a fábrica de móveis sob medida estará inserida, considerando fatores do ambiente externo, confrontando-os posteriormente com o ambiente interno.

#### **4.2.1 Estudo dos clientes**

O estudo dos clientes foi feito de acordo com as pesquisas feitas com os dois públicos-alvo do trabalho, compostos por arquitetos da cidade e os possíveis clientes da empresa. A inserção da categoria profissional de arquiteto no contexto da pesquisa foi em função do reconhecimento de que eles estão em contato direto com o cliente final, e por consequência possuem informações valiosas deste público, além do fato de trabalharem como promotores da marca ao indicarem a empresa para executarem seus projetos de interiores para estes.

Sendo assim, inicia-se avaliando ambos os públicos classificando-os por sua cidade de residência:

Tabela 4 - Quantidade de respostas de arquitetos por cidade

<b>Cidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Criciúma	64	65%
Morro da Fumaça	8	8%
Araranguá	7	7%
Tubarão	4	4%
Siderópolis	3	3%
Outros	13	7%
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Da quantidade total da amostra, assim como esperado, o maior percentual foram os arquitetos residentes em Criciúma. Contudo, devido ao fato de a profissão permitir certa autonomia em relação à região de atuação, considerou-se as respostas de arquitetos que residem em cidades próximas a Criciúma, com no máximo 50 km de distância.

Já com os possíveis clientes não há restrição com relação à distância da cidade onde ficará localizada a empresa, pois a encomenda pode ser realizada de qualquer cidade, assim como a montagem do produto final. A tabela seguinte lista as cinco principais cidades dos clientes:

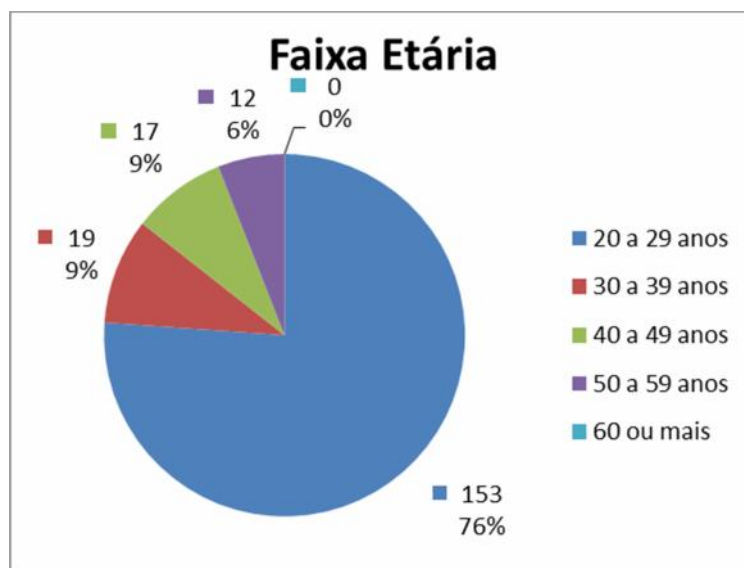
Tabela 5- Quantidade de respostas possíveis clientes por cidade

<b>Cidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Criciúma	111	55%
Tubarão	36	18%
Florianópolis	19	9%
Armazém	5	2%
Braço do Norte	4	2%
Outros	26	13%
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Destes possíveis clientes pesquisados, houve uma homogeneidade de gêneros, sendo 48% homens e 52% mulheres. Sua faixa etária concentrou-se conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 03: Faixa etária dos possíveis clientes

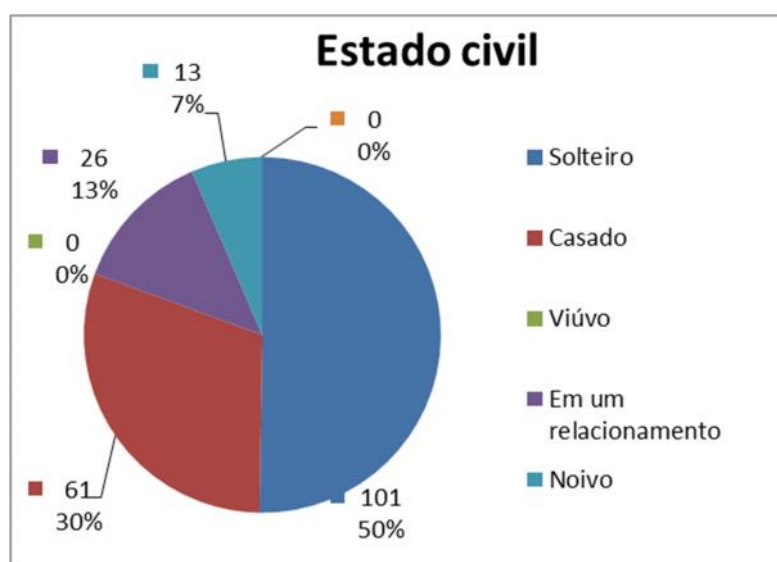


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

O público que respondeu a pesquisa é um público jovem, 83% destes estão entre 20 e 39 anos. É um público muito interessante para a empresa, visto que nesta idade é muito comum a compra do primeiro imóvel – e compra dos móveis para este, como também a abertura de empresas que precisam ser mobiliadas.

Outro fator importante observado foi o estado civil destes clientes, como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 04: Estado civil dos possíveis clientes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Aqui, há um interesse nas pessoas que estão solteiras, em um relacionamento ou noivos, pois estes são potenciais clientes pelos critérios citados anteriormente. Este público

soma 70% da quantidade total de respostas e tem um grande potencial de serem futuros clientes.

Contudo, para que este público pesquisado efetivamente torne-se cliente, ele precisa dispor de uma renda que lhe permita comprar os produtos da MR móveis sob medida. Para isso pediu-se para que este público respondesse em que classe econômica encontrava-se, de acordo com seu rendimento familiar mensal:

Tabela 6- Classificação econômica dos possíveis clientes

Faixa de renda familiar mensal	Classificação econômica	Quantidade	%
Mais de 14.250,00	A1	41	20,4%
De 7.557,00 a 14.250,00	A2	69	34,3%
De 3.944,00 a 7.557,00	B1	44	21,9%
De 2.556,00 a 3.944,00	B2	28	13,9%
De 1.318,00 a 2.556,00	C1	17	8,5%
De 861,00 a 1.318,00	C2	2	1,0%
<b>Total</b>		<b>201</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

O resultado das respostas da classificação econômica destes clientes foi muito animador, representando uma oportunidade, visto que esse público se enquadra perfeitamente dentro do público-alvo esperado pela empresa (A2, B1 e B2), somando estes, obtém-se um valor percentual acumulado de 70%.

Ainda assim, foi pedido aos arquitetos para que classificassem, em ordem decrescente, em qual classificação enquadrava-se a maior parte de seus clientes. Para chegar a este resultado, atribuímos 3 pontos às classes ordenadas em 1º lugar, 2 pontos às em 2º lugar e 1 ponto nas classificadas em 3º lugar, obtendo os seguintes resultados:

Tabela 7 - Classificação econômica clientes dos arquitetos

Faixa de renda familiar mensal	Classificação econômica	Pontos	%
Mais de 14.250,00	A1	119	19,87%
De 7.557,00 a 14.250,00	A2	199	33,22%
De 3.944,00 a 7.557,00	B1	149	24,87%
De 2.556,00 a 3.944,00	B2	86	14,36%
De 1.318,00 a 2.556,00	C1	36	6,01%
De 861,00 a 1.318,00	C2	10	1,67%
<b>Total</b>		<b>599</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Ao analisar os resultados, concluiu-se que a classificação econômica dos principais clientes dos arquitetos da região segue as mesmas características dos possíveis clientes que

responderam a pesquisa, a distribuição apesar de alguns pontos percentuais de diferença, segue a mesma sequência: Público A2, seguido de B1, A1 e B2.

Este resultado significa uma oportunidade para a empresa devido ao fato de existir um mercado adequado para a compra dos produtos propostos pela empresa, soma-se o fato de grande parte das pessoas que compõe a rede de contato dos sócios estarem dentro desse perfil desejado.

#### 4.2.2 Estudo dos concorrentes

Para o estudo dos concorrentes, foram utilizadas as empresas mais citadas na 3ª questão do questionário aplicado aos arquitetos, onde se pedia para citar três empresas de móveis com as quais eles trabalham atualmente ou que já trabalharam, o resultado foi o seguinte:

Quadro 10 - Empresas de móveis sob medida mais citadas pelos arquitetos

Ordem	Empresa	Cidade	Contagem
1	Modulari	Criciúma	18
2	Eleganza	Içara	15
3	Pierini	Criciúma	14
4	Mob Sob Medida	Criciúma	11
5	Móveis Mondardo	Nova Veneza	10
6	Milioli Móveis	Criciúma	9
7	Casa e Elegância Moveis	Criciúma	7
8	Móveis Napolini	Criciúma	7
-	União moveis*	Tubarão	-
-	Mocril*	Criciúma	-

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Nota: Empresas adicionadas intencionalmente pelo autor

Por intenção do autor, foram adicionadas mais duas empresas para serem analisadas. Nesta análise, através de um roteiro estruturado, foram avaliados os preços, condições de pagamento, atendimento, prazo de entrega e qualidade:

Quadro 11- Análise empresas concorrentes

Empresa	Preço	Cond. pgto.	Atendimento	Prazo Entrega	Qualidade
NASPOLINI	Ótimo	Até 6x	Péssimo	Todas as empresas trabalham com os mesmos prazos de 60 dias	Todas as empresas trabalham com os mesmos tipos de materiais Cont.
MILIOLI	Bom	Até 6x	Ruim		
MODULARI	Bom	Até 48x	Ótimo		
MONDARDO	Ruim	Até 6x	Bom		

Cont.

CASA E ELEGANCIA	Ruim	Até 6x	Ruim		
UNIAO	Ruim	Até 48x	Ótimo		
MOB SOB MEDIDA	Péssimo	Até 6x	Bom		
ELEGANZA		*	Ruim		
PIERINI	Péssimo	Até 6x	Ruim		
MOCRIL		*	Ruim		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Nota: Empresas que não responderam até a data de fechamento de coleta dos dados (03/10/2015)

O que se observou nesta etapa, foi que aspectos como prazo de entrega, qualidade dos materiais, e condições de entrega são praticamente iguais. Eles seguem um padrão de mercado e o que realmente diferencia uma empresa da outra é o preço aplicado e o atendimento.

Outra característica avaliada foi a dos canais de mídia utilizados pelas empresas e a qualidade destes:

Quadro 12- Análise canais de divulgação dos concorrentes

	Site		Facebook		Instagram			Outros canais
Empresa	Possui?	Nota	U.P	Likes	U.P*	Publicações	Seguidores	Qual
Modulari	Não		26/5/2015	392	15/9/2015	40	667	
Eleganza	Sim	10	Perfil		22/9/2015	865	2820	Revista
Milioli Móveis	Não		Perfil		Não	x		
Mob SobMedida	Sim	7	23/7/2015	731	16/9/2015	67	399	
Pierini	Sim	7	22/9/2015	1104	Não	x		
Mondardo	Sim	3	1/11/2014	10	Não	x		
Naspolini	Não		2/5/2013	354	Não	x		
Casa e Elegância	Sim	5	x			x		
União	Sim	5	x			x		
Mocril	Não		x			x		

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Notas: Análise feita em 22/09/2015,

\*U.P: ultima postagem

Analisando os dados, conclui-se que as empresas ainda investem pouco em canais relacionados a internet como websites e redes sociais. Em sua maioria são páginas desatualizadas e não estruturadas.

Ao fim da pesquisa com os concorrentes, aplicando a Matriz CFM (*External Factor Evaluation*), descrita em DAVID (1998), que está no APÊNDICE C chega-se a seguinte classificação das empresas de móveis concorrentes:

Tabela 8 - Resultado análise

Classificação	Empresa	Pontuação	%
1	União	265	13,95%
2	Modulari	235	12,37%
3	Mondardo	220	11,58%
4	Milioli	205	10,79%
5	Casa e Elegância	187,5	9,87%
6	Naspolini	185	9,74%
7	Mob Sob Medida	162,5	8,55%
8	Mocril	160	8,42%
9	Pierini	155	8,16%
10	Eleganza	125	6,58%
<b>Total</b>		<b>1900</b>	<b>1</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Os fatores como atendimento e canais de vendas, em geral, não são apresentados de maneira satisfatória abrindo caminho para que a MR Móveis sob medida explore essa deficiência do mercado, representando assim uma oportunidade. O fato de a empresa possuir uma estrutura enxuta vai ao encontro da prática de preços atraentes e de condições de pagamento, qualidade e localização seguirão no mesmo padrão do mercado. A seguir será apresentado mais um componente importante do mercado, com qual a empresa se relacionará e dependerá destes diretamente para o sucesso do empreendimento.

#### 4.2.3 Estudo dos fornecedores

Os fornecedores são peças fundamentais das estratégias adotadas por qualquer empresa. Eles influenciarão diretamente em todas as características apresentadas pela empresa como qualidade, prazos de entrega e condições de pagamento oferecidos.

Sendo assim, o quadro abaixo analisa os fornecedores das principais matérias primas disponíveis para serem utilizadas na fabricação dos móveis:

Quadro 13 - Análise principais fornecedores

<b>Tipo</b>	<b>Fornecedor 01</b>	<b>Fornecedor 02</b>	<b>Fornecedor 03</b>	<b>Var. Preço</b>	<b>Entrega</b>	<b>Forma Pgto.</b>	<b>Localização</b>
Madeira	Masisa	Compensadex	VÁRIOS	Baixa	1 dia	30/60/90	Criciúma
Ferragens e Acessórios	Casa das ferragens	Mad. Silva	VÁRIOS	Baixa	1 dia	30/60/90	Criciúma
Pintura	Casa das tintas	Casa do pintor	VÁRIOS	Baixa	1 dia	30/60/90	Criciúma
Metal	Elosat Compensados	Esquadrimais	VÁRIOS	Baixa	1 dia	30/60/90	Criciúma
Vidraçaria	Vidrosul	Valdir Vidraçeiro	VÁRIOS	Baixa	1 dia	30/60/90	Criciúma

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

**Notas:**

**Madeira:** Chapa de MDF, Compensado, Fita de borda e cola de borda;

**Ferragens e Acessórios:** Dobradiças, corredeiras, amortecedores de porta, passafio, divisores de talheres, puxadores de porta, parafusos, pregos, silicone;

**Pintura:** Tinas, fundos, verniza, lixas, pinceis e acessórios para pintura em geral;

**Vidraçaria:** Espelhos, vidros em geral.

Neste mercado a matéria-prima utilizada é encontrada de forma abundante, sua oferta no mercado supre as necessidades de prazo de entrega, formas de pagamento e localização. Por existirem vários fornecedores seus preços variam muito pouco e a única forma de conseguir uma vantagem competitiva, nesse aspecto, é comprando materiais em grande quantidade.

Sendo assim, os fornecedores não apresentam ameaça, mas sim uma oportunidade, visto que atuam em um mercado saturado e é possível utilizar certo nível de poder de barganha.

#### 4.2.4 Análise da matriz FOFA

Para melhor compreensão do ambiente interno empresarial e dos fatores externos nos quais a empresa estará inserida, foi construída a Matriz FOFA. Com relação aos aspectos internos, ela tem como base o diagnóstico dos sócios sobre o negócio a partir de sua experiência, competências e potenciais recursos, e análise do mercado, a partir das informações coletadas através da pesquisa de mercado e cliente oculto aplicados na etapa de pesquisa de mercado.



Quadro 14- Matriz FOFA MR móveis

<b>Análise interna</b>	
<b>Forças (Ponto forte)</b>	<b>Fraquezas (Ponto fraco)</b>
1. Experiência de mercado 2. Cartela de clientes* 3. Marketing virtual 4. Estrutura enxuta 5. Busca por oportunidades de parcerias	1. Recursos escassos 2. Marca desconhecida 3. Sem showroom 4. Fábrica dividida 5. Mão de obra escassa
<b>Análise externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
1. Região com perspectiva de expansão 2. Concorrentes amadores 3. Parcerias estratégicas	1. Crise econômica 2. Problemas de saúde 3. Conflitos com o ex-sócio

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: Cartela de clientes não integral, mas, parcela significativa que acompanhará o sócio Rogério neste novo empreendimento.

Utilizando as seguintes perguntas descritas por Pereira (2010) para avaliação da matriz SWOT, ao relacionar os pontos fortes da empresa com seus pontos fracos, oportunidades e ameaças, conforme os quadros no APÊNDICE D obteve-se um resultado de 58% de respostas “Sim”, sendo que Pereira considera um resultado excelente apenas quando o número de respostas positivas ocorre num percentual acima de 80%. Ou seja, a situação da empresa é positiva, mas ainda não é excelente.

Depois de feita a análise, concluiu-se que existem três fatores que podem afetar diretamente o sucesso da empresa: problemas de saúde do sócio Rogério, utilização de um mesmo galpão para duas fábricas de móveis operarem simultaneamente e mão de obra qualificada escassa.

Problemas de saúde são quase que inevitáveis, e para isso deverá capacitar pessoas para que seja possível delegar ao máximo suas atividades. É certo que no início do negócio isso se tornaria inviável, contudo o planejamento da empresa estará sempre norteado a fim de encontrar um marceneiro que seja capaz de assumir suas funções de produção e este sócio continue apenas com as atividades estratégicas e de controle.

O problema de estar dividindo um mesmo galpão e maquinário com o antigo sócio da fábrica de móveis requer atenção. Toda matéria-prima para produção será dividida, as ferramentas continuarão sendo individuais e apenas a estrutura de produção e os veículos para entregas serão compartilhados. A solução para resolução desse problema será a compra de um

maquinário e a utilização de um espaço próprio após a completa dissolução da antiga sociedade.

Por fim, a escassez de mão-de-obra qualificada pode gerar problemas para a empresa, principalmente nas épocas de grande demanda por móveis. A boa notícia é que, por trabalhar a muito tempo na área, Rogério já possui alguns contatos que ele pode eventualmente vir a contratá-los para empreitadas de mão-de-obra.

### 4.3 Plano de Marketing

Os parágrafos seguintes descreverão como a MR Móveis sob medida atuará dentro dos quatro P's de marketing: produto, preço, promoção e praça (localização), além de apresentar como será a estrutura comercial do negócio.

#### 4.3.1 Descrição dos principais produtos e serviços

Uma fabrica de móveis sob medida é extremamente versátil, nela podem ser feitos os mais diversos tipos de produtos de madeira. Dentre os principais produtos estão:

- a) Cozinha
- b) Banheiro
- c) Dormitório
- d) Sala
- e) Área de serviço
- f) Escritório
- g) Consultório

Para seu planejamento, será dado foco nos 3 principais produtos, que compõe 59% da intenção de compra dos consumidores, conforme os dados da tabela seguinte:

Tabela 9 - Quais produtos você já comprou ou pretende comprar em uma empresa de móveis sob medida?

Móveis para...		
<b>Cômodo</b>	<b>Total de escolhas</b>	<b>%</b>
Cozinha	162	22,28%
Dormitório	148	20,36%
Sala	141	19,39%
Banheiro	118	16,23%
Escritório	69	9,49%
Consultório	47	6,46%
Área de serviço	34	4,68%
Outros	5	0,69%
Não tenho ideia	3	0,41%
Total	727	100%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

No que diz respeito às características esperadas em uma empresa de móveis sob medida, obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 10 - O que você considera fundamental nas empresas de móveis sob medida?

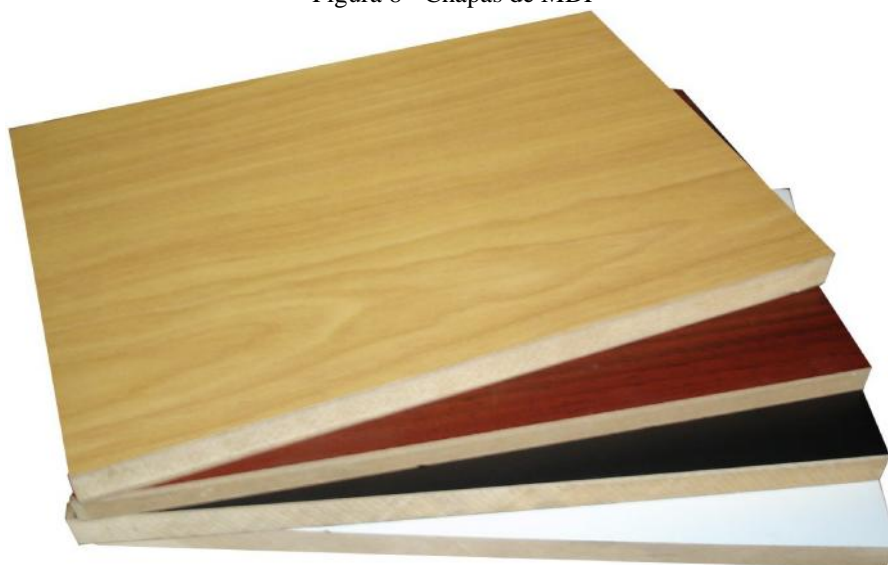
Ordem	Item	Pontos	%
1	Qualidade	1628	16,85%
2	Atendimento	1416	14,66%
3	Preço	1416	14,66%
4	Prazo de entrega	1229	12,72%
5	Condições de pagamento	1187	12,29%
6	Estrutura e organização da fábrica	994	10,29%
7	Showroom	780	8,07%
8	Localização	532	5,51%
9	Marca	479	4,96%
<b>Total</b>		<b>9661</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Como pode se observar, as características mais importantes são Qualidade 16,9%, seguida de Atendimento 14,7% e em empatado com 14,7% o Preço. Sendo assim, a empresa MR móveis sob medida terá como base a fabricação de móveis de alta qualidade, utilizando chapas de MDF marca Masisa de 15 mm em seus produtos.

A sigla MDF é a indicação internacional para o material *Medium-Density Fiberboard*, em inglês, cuja ideia poderia ser traduzida como uma placa de fibra de madeira que apresenta média densidade. Ele é disposto em diversas cores e tem como vantagem a durabilidade, resistência a umidade, uniformidade de superfície e diversas variações de formato.

Figura 8 - Chapas de MDF



Fonte: <http://www.pontolegal.com/wp-content/uploads/2012/09/vantagens-dos-m%C3%B3veis-em-MDF-imagem-3.jpg>

Todos os móveis são laminados de acordo com o padrão desejado pelo cliente, a fábrica também possuirá uma máquina coladeira de borda que dará o acabamento lateral das peças que compõe o móvel, o resultado é mostrado na figura a seguir:

Figura 9- Móvel em produção feito pelo sócio Rogério



Fonte: Foto tirada pelo autor

Outra característica importante dos produtos, a qual poucos marceneiros dominam, é o acabamento aplicado em alguns tipos de móveis. Em móveis utilizados na copa ou em lavabos é muito comum a aplicação da pintura em laca.

A laqueação é um tipo de pintura parecida com a de automóveis. Depois de lixar o móvel é passada uma resina, um prime para deixar a madeira bem lisa e fazer os acertos de

imperfeições. Em seguida, a tinta é aplicada. A qualidade do móvel em laca está diretamente ligada a habilidade de quem faz o serviço, sendo que o sócio Rogério possui vasta experiência nesse tipo de acabamento. Abaixo segue uma foto de um móvel em laca produzido:

Figura 10- Móvel em laca feito pelo sócio Rogério



Fonte: Foto tirada pelo autor

Outros inúmeros detalhes poderão ser feitos e adicionados, de acordo com as necessidades do cliente, tais como ferragens com freios, iluminação diferenciada, correções especiais etc. O fator que determinará o nível de acabamento, detalhes e sofisticação dos móveis será o preço que o cliente estará disposto a pagar, item discutido nos próximos parágrafos.

#### **4.3.2 Preço**

Tratando-se de uma empresa de móveis sob medida, os preços cobrados pelos produtos não possuem uma limitação. Tudo dependerá das necessidades do cliente – sempre

respeitando um critério mínimo de qualidade, os móveis e preços poderão atender diversos públicos e desejos.

O método utilizado para calcular o preço dos produtos será baseado nos custos do produto, contudo também será levado em conta o preço da concorrência. Para o cálculo dos custos dos produtos, serão levados em consideração a quantidade e preço de cada material utilizado, a quantidade de horas e o preço por hora de cada funcionário que atuará na sua produção. Outros custos como impostos, comissões e despesas com luz e fretes complementaram o cálculo.

Deduzidos todos os custos inerentes à produção dos móveis obtém-se uma margem de contribuição de aproximadamente 54,5%, que será visto detalhadamente no plano financeiro. O cálculo foi feito com a ajuda do software *Makemoney* em cima da produção e venda dos quatro principais produtos da fábrica: cozinha, dormitório, sala e lavabo.

A formulação do preço também levará em conta o preço praticado pelo mercado. Contudo, o foco da empresa será o público contido nas classes A e B, sendo assim, todas as estratégias promocionais e de vendas estarão focadas em produzir produtos para atender esses clientes.

### 4.3.3 Estratégias promocionais

Para melhor entendimento das estratégias promocionais a serem utilizadas pela empresa foi perguntado aos clientes e arquitetos os canais de mídia mais utilizados para pesquisa e promoção das empresas de móveis. Como resultado obtém-se:

Tabela 11 - Canais utilizados pelos clientes para pesquisar a respeito do trabalho das fábricas de móveis

Canal	Total de escolhas	%
Indicação de amigos/familiares	180	40%
Facebook	123	27%
Revista	66	15%
Instagram	54	12%
Jornal	18	4%
Programa de tv	6	1%
Outro	5	1%
<b>Total geral</b>	<b>452</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Como resultado da pergunta feita aos clientes, a indicação lidera acentuadamente em primeiro lugar como meio utilizado para pesquisa, nenhum surpresa. Contudo, em segundo lugar foi apontado o *Facebook* como ferramenta para pesquisa a respeito dos serviços das empresas. Junto a isso o *Instagram* figura como quarto lugar entre os canais, somando com o *Facebook* cerca de 40%. A seguir são analisadas as respostas dos arquitetos:

Tabela 12 - Melhor forma de seu projeto ser divulgado por uma empresa de móveis com a qual você tenha parceria

Canal	Total de escolhas	%
Facebook	83	41,9%
Instagram	46	23,2%
Jornal	30	15,2%
Revista	26	13,1%
Programa de tv	13	6,6%
<b>Total geral</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa

Novamente observa-se o *Facebook* e *Instagram* entre os principais canais de divulgação. A conclusão da pesquisa é que atualmente, tanto os profissionais de arquitetura quanto os clientes, utilizam e valorizam cada vez mais o conteúdo disposto pelas empresas na internet.

Tendo em vista a importância destes meios, a empresa investirá inicialmente uma quantia de R\$4.000 para estruturar um site de qualidade. Junto a isso serão investidos R\$1000,00 mensais em uma empresa de marketing de conteúdo, além de 5% do faturamento em *budget de marketing*.

O objetivo desse forte investimento em *marketing* é transparecer a ideia de uma empresa moderna, altamente conectada com seus consumidores e com os canais abertos a essa interação. A internet será um importante meio de promoção e, de certa forma, suprirá a ausência inicial da construção de um *showroom*. Todavia, essa não será a única forma de vender o negócio, outros métodos de comercialização serão utilizados e discutidos na seção seguinte.

#### 4.3.4 Estrutura de comercialização

A promoção e as estratégias aplicadas para promover a empresa e seus produtos serão fundamentais para dar visibilidade ao negócio. Contudo, somente a exposição na internet não é o suficiente para que haja a efetiva realização das vendas. Sendo assim, algumas atividades



serão realizadas com certa periodicidade, entre elas estão: visita em arquitetos, visita em carteira de clientes, parcerias com imobiliárias, parcerias com construtoras.

Toda rede de contato dos sócios será utilizada para gerar uma lista de possíveis clientes da empresa. Esta lista será qualificada para que possam ser feitos os primeiros contatos, que poderão ser feitos por telefone, e-mail ou por visitas presenciais.

O escritório da empresa será montado na residência de um dos sócios, localizada na rua Altamiro Guimarães, bairro Santa Bárbara, região central de Criciúma. Serão feitas algumas adaptações necessárias, inclusive com objetivo de utilizar a casa como uma espécie de *showroom*. Nela serão feitas as reuniões com clientes, arquitetos e será ali que estará sendo operadas as atividades administrativas.

#### 4.3.5 Localização do negócio

A MR Móveis sob medida estará situada Rodovia Archimedes Napolini, bairro Napolini, localização adequada para sua atividade fim. Em uma fábrica de móveis, a área na qual será construído o empreendimento deve ser de fácil acesso para o recebimento da matéria prima e para escoar a produção.

O local escolhido é um galpão de propriedade do sócio Rogério onde dispõe de uma área de 800 m<sup>2</sup> necessária para que haja um bom fluxo da produção. Além das dimensões propícias, outro ponto positivo é o grande terreno, que pode vir a ser utilizado para ampliação das instalações.

Figura 11- Galpão MR móveis





Fonte: Foto tirada pelo autor

De encontro a isso, a localização da fábrica fica a cerca de 5 km do centro da cidade, local onde há maior fluxo de pessoas. Contudo, conforme os resultados obtidos na pesquisa, do ponto de vista comercial, a localização central não é um fator crítico de sucesso. É importante ressaltar que o cliente poderá visitar a fábrica e acompanhar o processo de produção dos móveis a qualquer momento.

#### 4.4 Plano Operacional

A MR Móveis sob medida atuará em dois turnos de 4,5 horas cada. Seu horário de atendimento será das 07h:30min às 12h:00min e das 13h:30min as 18h:00min, tanto para o setor de produção quanto para o escritório.

Nos parágrafos seguintes serão descritos todos os aspectos que envolvem sua organização e o que tange seus processos produtivos e fluxo de processos.

##### 4.4.1 Layout

O primeiro tópico abordado do plano operacional é o estudo do *layout* da empresa. Através dele é organizado o corpo estrutural composto pelas máquinas, ferramentas e recursos humanos a fim de permitir o máximo rendimento da produção. Na figura abaixo está o *layout* da fábrica em que ocorrerá a produção dos móveis:

Figura 12: Layout da fábrica



Fonte: Elaborado pelo autor

**Notas:**

- |                                 |                                 |               |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------|
| 1. Armazenagem de matéria-prima | 5. Acabamento                   | 9. WC         |
| 2. Corte                        | 6. Cabine de pintura            | 10. Depósito  |
| 3. Usinagem                     | 7. Sala de secagem              | 11. Cozinha   |
| 4. Laminação                    | 8. Móveis prontos para montagem | 12. Vestiário |

O tipo de *layout* utilizado foi o *layout* de processo, pelo fato do nível de personalização de cada processo ser alto. Sendo assim, a primeira área detalhada no *layout* é onde ocorre a chegada e armazenagem da matéria-prima, local qual deve ter fácil acesso para descarregamento dos materiais que serão utilizados para fabricação dos móveis. Em seguida vem a área de corte – primeira atividade da produção em si, nela estarão as máquinas que auxiliarão no processo como a seccionadora, serra de precisão e serras rápidas.

O setor de número três é onde é feita a usinagem das peças de madeiras cortadas, nesta área estarão as mesas de trabalho e ferramentas como furadeira e grampeadora. O quarto setor é o de laminação, nele é feito a colagem das fitas de borda com a utilização da máquina coladeira de borda.

No setor número cinco é onde encontram-se as mesas de trabalho, local onde será feito o acabamento das peças com as lixadeiras e tupias. O setor de número seis é mais distante dos outros setores devido ao fato da cabine de pintura exigir um espaço isolado, nesta área estarão à disposição o compressor e instrumentos de pintura.

Logo ao lado, no setor de número sete encontra-se a sala de secagem das peças de madeira recém pintadas, esta área possui grande circulação de ar com intuito de auxiliar a secagem dos materiais.

Por fim, no setor de número oito serão montados os móveis para checagem e eventuais ajustes, ele encontra-se próximo a saída para que assim seja facilitado o processo de expedição. Nos setores de números nove, dez, onze e doze estão as áreas em comum da empresa.

#### **4.4.2 Capacidade produtiva**

A capacidade produtiva da MR Móveis sob medida está diretamente ligada ao pleno funcionamento das máquinas e dos marceneiros e ajudantes que as operam durante todo o processo produtivo. Segue abaixo a lista de máquinas e ferramentas dispostas na fábrica:

Quadro 15 - Máquinas e ferramentas disponíveis na fábrica

Item	Tipo	Modelo/Marca	Quantidade
Seccionadora	Máquina	TECMATIC	1
Serra Esquadrejadeira com precisão	Máquina	ESM 1200	1
Coladeira de Borda	Máquina	Homag	1
Serra Rápida de Mesa	Máquina		1
Compressor Grande	Máquina	350 l / 45 pés	1
Rede de Ar + Coletor de pó	Máquina	1 saída	1
Rede de Ar + Coletor de pó	Máquina	2 saída	1
Compressor Pequeno Pintura	Máquina	10 pés	1
Torno	Máquina	Pequeno - Usado	1
Tupia	Ferramenta	Mod - RP2301 - Makita	1
Lixadeira Orbital	Ferramenta	Mod - BO4510H - Makita	1
Serra Tico-Tico	Ferramenta	Mod - 4327- Makita	1
Grampeador	Ferramenta	Mod - BST110RFE - Makita	1
Bico de Ar para Limpeza	Ferramenta	Steula Ms 15	3
Furadeira	Ferramenta	Mod - 6412 - Makita	2
Parafusadeira e Furadeira Bateria	Ferramenta	HP330DWE - Makita	3
Plaina	Ferramenta	Mod - KP0800K - Makita	1
Serra Rápida Portátil	Ferramenta	DeWalt	1
Cortador de Metais*	Ferramenta	Mod - DCS550RFE - Makita	1
Outros	Ferramenta	Materiais, Parafusos, Pregos, Colas, grampos, 4 trenas, trena a laser, martelo, etc.	1kit/marceneiro

Fonte: Elaborado pelo autor

A capacidade instalada suporta facilmente qualquer demanda de móveis sob medida. Nesse modelo de empresa o gargalo de produção não se encontra na capacidade das máquinas, mas, sim na quantidade de marceneiros e auxiliares de marceneiro dispostos. Para cálculo da capacidade produtiva utilizaremos estes dois elementos e suas respectivas jornadas de trabalho mensais. Sendo assim calcula-se:

<p><b>Capacidade total = m.a.d</b>  m= quantidade marceneiros  a = quantidade de auxiliares de marceneiro  d= dias trabalhados  <b>C = 1.1.24 = 24</b></p>
--

A seguir, é apresentado um exemplo da quantidade de dias demandados para a produção projetada do primeiro mês da empresa, utilizando o trabalho de um marceneiro e um auxiliar:

Tabela 13 - Quantidade de dias demandados para produção de cada produto

Cômodo	Produção (dias)	Montagem (dias)	Checagem (dias)	Total (dias)
Cozinha	2	2	1	5
Dormitório	5	2	1	8
Sala	2	1	1	4
Lavabo	1	1	1	3
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

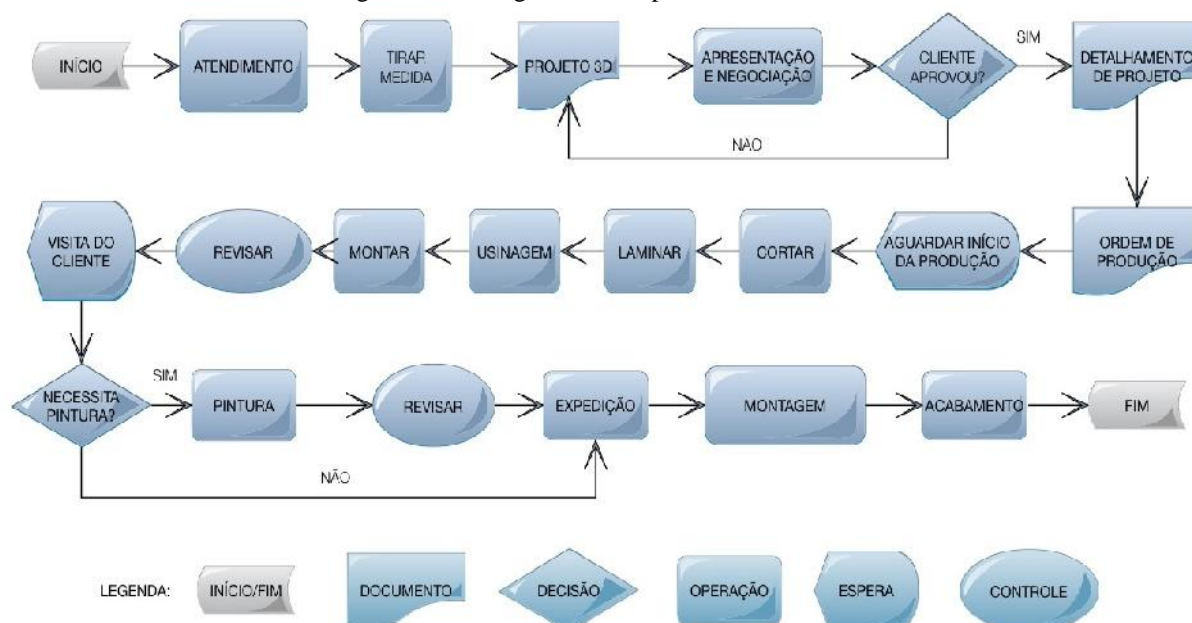
Seguindo o exemplo, no primeiro mês de produção serão necessários 20 dias de produção, ou seja, a empresa irá operar com aproximadamente 84% da sua capacidade produtiva.

Ao longo do ano é esperado um aumento nas vendas e, consequentemente, na produção, sendo assim, de acordo com o planejamento será necessário a contratação de mais marceneiros e auxiliares.

#### 4.4.3 Processos operacionais

Para melhor entendimento do fluxo de processos operacionais da fábrica, foi elaborado um fluxograma contendo as informações seguintes:

Figura 13: Fluxograma da empresa MR móveis sob medida



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se observa no fluxograma, as etapas do processo de produção em si, são divididas da seguinte forma:

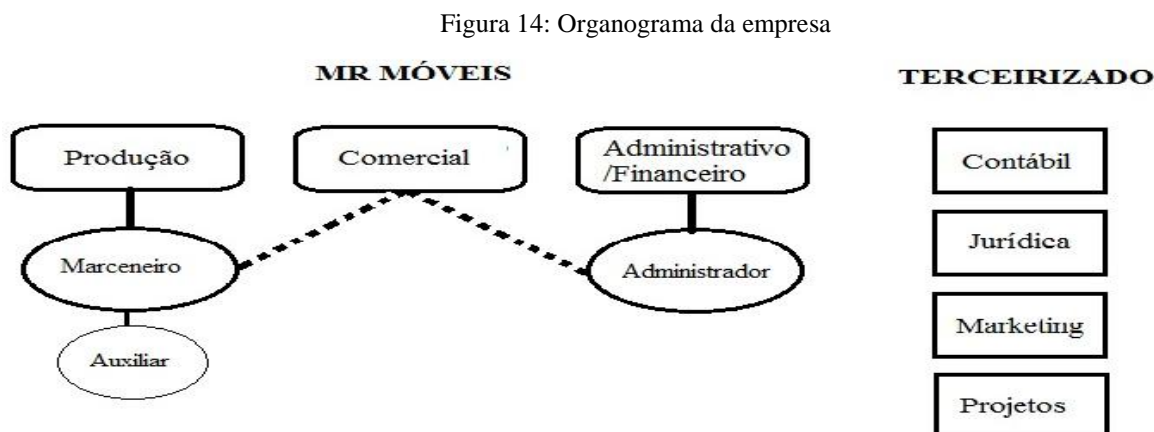
- 1- Corte: Corte das chapas de MDF, de acordo com o projeto detalhado pelos arquitetos ou projetistas;
- 2- Laminação: Colagem das fitas de bordas, recorte e acabamento;
- 3- Usinagem: Usinagem de todos os furos para colocação de parafusos e ferragens dos móveis;
- 4- Montagem: Montagem padrão com intuito de verificar a possível existência de algum defeito de fabricação;
- 5- Acabamento: Pintura, secagem e retoque dos móveis.

Em cada etapa, o marceneiro, com apoio de seu ajudante, contará com as ferramentas e máquinas adequadas detalhadas anteriormente no *layout*. A seguir serão descritos os recursos humanos fundamentais para operação de todo esse fluxo de processos.

A última etapa do processo é a expedição, onde é marcado um horário com o cliente para que a equipe possa transportar e montar os móveis no local combinado. Nesta etapa é importante a presença de um Marceneiro para coordenar a montagem e sanar eventuais problemas.

#### 4.4.4 Necessidade de pessoal

A MR Móveis sob medida terá uma estrutura inicial enxuta, divididas em três áreas principais e terceirizando algumas de suas atividades. Abaixo segue o organograma contendo a estrutura e necessidade de pessoal inicial da empresa:



Fonte: Elaborado pelo autor

Toda coordenação e produção inicial será de responsabilidade do sócio Rogério, o qual possui vasta experiência de mercado atuando como marceneiro. A área será complementada por um auxiliar, que dará suporte nas atividades de corte, usinagem, laminação e montagem dos móveis. Esse auxiliar será registrado conforme as regras da CLT, trabalhando 8 horas por dia.

No setor administrativo-financeiro estará Maycon, outro sócio da empresa. Ele atuará na gestão de todos os processos administrativos da empresa e também na área financeira. Será este sócio que cuidará do escritório, atendendo os clientes e arquitetos, enviando orçamentos, realizando cobranças e compras de materiais entre outras atividades.

A área comercial da empresa inicialmente será dividida entre os dois sócios, já que o Marceneiro ajuda diretamente na elaboração dos orçamentos dos móveis. A ideia é que qualquer um possa realizar com precisão estes orçamentos, contudo o Marceneiro cumpre um papel importante na resolução de possíveis dúvidas e no acompanhamento de visitas às casas dos clientes.

A necessidade de pessoal no processo de fabricação irá variar de acordo com as vendas da empresa. Nesse nicho de mercado é possível trabalhar com profissionais autônomos, pagos através de comissões por empreitadas, como é o caso dos marceneiros.

## 4.5 Plano Financeiro

No plano financeiro serão descritos todos os valores contabilizados e projetados para operação da empresa.

### 4.5.1 Investimentos necessários

Os investimentos necessários, para melhor entendimento, foram separados de acordo com sua finalidade. No quadro abaixo, inicia-se retratando os investimentos que serão feitos para que a empresa se concretize de fato.

Tabela 14 – Investimentos pré-operacionais

(continua)				
<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	
01/01/2016	Reforma e adequação do escritório	1	R\$	2.000,00
01/01/2016	Licenças e alvarás	1	R\$	1.000,00
01/01/2016	Placa propaganda	1	R\$	2.000,00

Tabela 14 – Investimentos pré-operacionais

(continua)

<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>
01/01/2016	Computador e Impressora a Laser	1	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 6.500,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Os gastos mencionados referem-se à adequação da sala onde será montado o escritório e a placa de propaganda para o local, Os custos não serão altos visto que o imóvel já possui um cômodo que é utilizado como escritório, tendo despesas apenas com algumas adaptações e com a compra de um computador e impressora.

Se tratando do local onde a fábrica irá operar, já é um imóvel próprio onde atuava a antiga marcenaria do sócio Rogério, portanto o local está pronto para a operação. A seguir são listadas as máquinas e equipamentos necessários para operação da fabrica.

Tabela 15 - Investimentos fixos em máquinas e ferramentas

<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Qt.</b>	<b>Valor unit.(R\$)</b>	<b>Valor total (R\$)</b>
01/01/2016	Seccionadora TECMATIC	01	17.499,50	17.499,50
01/01/2016	Serra Esquadrejadeira com precisão ESM 1200	01	3.000,00	3.000,00
01/01/2016	Coladeira de Borda Homag	01	19.425,00	19.425,00
01/01/2016	Serra Rápida de Mesa	01	726,75	726,75
01/01/2016	Compressor Grande 350 L / 45 pés	01	4.500,00	4.500,00
01/01/2016	Rede de Ar + Coletor de pó 1 saída	01	1.250,00	1.250,00
01/01/2016	Rede de Ar + Coletor de pó 2 saídas	01	1.600,00	1.600,00
01/01/2016	Compressor Pequeno Pintura 10 pés	01	750,00	750,00
01/01/2016	Torno Pequeno - Usado	01	250,00	250,00
01/01/2016	Tupia Mod - RP2301 - Makita	01	1.085,00	1.085,00
01/01/2016	Lixadeira Orbital Mod - BO4510H - Makita	01	94,00	94,00
01/01/2016	Serra Tico-Tico Mod - 4327- Makita	01	175,50	175,50
01/01/2016	Grampeador Mod - BST110RFE - Makita	01	171,50	171,50
01/01/2016	Bico de Ar para Limpeza Steula Ms 15	03	20,00	60,00
01/01/2016	Furadeira Mod - 6412 - Makita	02	241,50	483,00
01/01/2016	Parafusadeira e Furadeira Bateria HP330DWE - Makita	03	669,00	2.007,00
01/01/2016	Plaina Mod - KP0800K - Makita	01	252,50	252,50
01/01/2016	Serra Rápida Portátil DeWalt	01	324,50	324,50
01/01/2016	Outros Materiais, Parafusos, Pregos, Colas, grampos, 4 trenas, trena a laser, martelo, etc.	01	500,00	500,00
01/01/2016	Veiculo FORD F250	01	25.000,00	25.000,00
<b>Total</b>			<b>79.154,25</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

As máquinas e equipamentos listados suprirão todas as necessidades iniciais da empresa e um veículo tipo caminhoneta será utilizado para fazer os fretes maiores. Apesar da fábrica de móveis realizar a compra dos materiais apenas após o fechamento dos pedidos, um certo montante de capital de giro será adicionado ao negócio, a fim de facilitar as condições de pagamento e, eventualmente, barganhar a compra de alguma matéria-prima.

Quadro 15 - Investimentos em capital de giro

<b>Data</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor total</b>
01/01/2016	Capital para início do negócio	1	18.500,00

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Os recursos serão integralmente de origem própria totalizando um total de R\$104.154,25. Deste montante serão investidos R\$52077,12, ou seja, 50% por cada sócio, desta forma não será necessário nenhum tipo de empréstimo ou financiamento.

#### 4.5.2 Demonstrativo de resultados

Os demonstrativos a seguir serão divididos em receitas operacionais, custos e despesas fixas, custos de produção e entrega e, por fim, serão compilados em um demonstrativo simplificado dos resultados.

##### 4.5.2.1 Receitas operacionais

As receitas operacionais das empresas do setor moveleiro variam sazonalmente. Abaixo segue a previsão de receitas da MR Móveis sob medida, com base na venda de seus quatro principais produtos: cozinhas, dormitórios, salas e lavabos:

Tabela 16 - Previsão de faturamento para o primeiro ano

(continua)

<b>Mês</b>	<b>Cozinha (R\$)</b>	<b>Dormitório (R\$)</b>	<b>Sala (R\$)</b>	<b>Lavabo (R\$)</b>	<b>Imóvel Completo (R\$)</b>	<b>Total Mês (R\$)</b>
jan/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	0,00	<b>23585,00</b>
fev/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	0,00	<b>23585,00</b>
mar/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	0,00	<b>23585,00</b>
abr/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	0,00	<b>23585,00</b>
mai/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
jun/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
jul/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>



Tabela 16 - Previsão de faturamento para o primeiro ano

						(continua)
Mês	Cozinha (R\$)	Dormitório (R\$)	Sala (R\$)	Lavabo (R\$)	Imóvel Completo (R\$)	Total Mês (R\$)
ago/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
set/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
out/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
nov/16	8000,00	8000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>43585,00</b>
dez/16	16000,00	16000,00	6785,00	800,00	20000,00	<b>59585,00</b>
<b>Total geral (R\$)</b>	<b>104000,00</b>	<b>104000,00</b>	<b>81420,00</b>	<b>9600,00</b>	<b>160000,00</b>	<b>459020,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Ao analisar o quadro fica evidente essa sazonalidade. O fato das entregas dos prédios e imóveis em geral acontecerem, geralmente, no final e na metade do ano afeta diretamente a demanda por móveis. Sendo assim, nos quatro primeiros meses do ano foi prevista uma receita baixa, contando apenas com a venda de uma unidade de cada um dos produtos.

Nos meses seguintes ocorre um aumento pela demanda de móveis para imóveis completos, desta forma foi projetado um aumento de faturamento de R\$20.000,00 distribuídos de forma homogênea até o mês de dezembro, no qual foi projetado um adicional de mais R\$16.000,00. Diante deste demonstrativo de receitas, incidem os seguintes valores em impostos e comissões:

Tabela 17 - Impostos, comissões pagas

Mês	Impostos sobre faturamento (7,34%)	Comissões sobre vendas (10%)	Total Geral (R\$)
jan/16	-1731,139	-2358,5	<b>-4089,64</b>
fev/16	-1731,139	-2358,5	<b>-4089,64</b>
mar/16	-1731,139	-2358,5	<b>-4089,64</b>
abr/16	-1731,139	-2358,5	<b>-4089,64</b>
mai/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
jun/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
jul/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
ago/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
set/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
out/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
nov/16	-3199,139	-4358,5	<b>-7557,64</b>
dez/16	-4373,539	-5958,5	<b>-10332</b>
<b>Total 1º ano</b>	<b>-33692,07</b>	<b>-45902</b>	<b>-79594,10</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

De acordo com a atividade fim da empresa, tributado pela tabela II do simples nacional, e com total de faturamento anual projetado de R\$ 459.020,00 a empresa estará enquadrada na faixa que tributa suas receitas em 7,34% e as comissões se referem às vendas feitas pelos arquitetos pagos a uma taxa de 10%.

O prazo de recebimento dessas vendas ocorre, geralmente, com uma entrada de 40% do valor de venda e mais três parcelas com os valores restantes, estruturados da seguinte maneira:

Quadro 16 - Prazo de recebimento das vendas

Receitas Operacionais	% A vista	% 30 dias	% 60 dias	% 90 dias	%total
Cozinha	40	20	20	20	100
Dormitório	40	20	20	20	100
Sala	40	20	20	20	100
Lavabo	40	20	20	20	100
Apartamento	40	20	20	20	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

No ramo moveleiro é interessante dividir o ano em trimestres, sendo assim ao dividir o ano em quatro trimestres, chega-se ao seguinte resultado de receitas:

Tabela 18 - Resultado de receitas do primeiro ano dividido por trimestres

Receita	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total 1º ano
Bruto	70.755,00	110.755,00	130.755,00	146.755,00	<b>459.020,00</b>
Liquida*	58.486,08	91.550,08	108.082,08	121.307,68	<b>379.425,93</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Nota: Receita liquida são as receitas descontados os impostos e comissões de vendas

A seguir, os valores de receitas obtidos serão complementados com a dedução de todos os custos e despesas inerentes à atividade da empresa.

#### 4.5.2.2 Custos fixos e Despesas Operacionais

O quadro seguinte analisa os valores que gastos para que a empresa mantenha-se ativa, eles continuam iguais independente do quanto seja produzido, representados pelos custos fixos e despesas operacionais:

Tabela 19 - Custos fixos e despesas operacionais

Descrição	Total 1º ano
1. Despesas Administrativas	(21.192,00)
2. Equipe Própria (com encargos)	(41.400,00)
3. Terceirizados	(68.900,00)
<b>4. Total</b>	<b>(131.492,00)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

O primeiro item do quadro se refere às despesas administrativas da empresa, nela estão inclusos gastos com água, luz, internet, licenças para *softwares*, manutenção etc. Estes custos e despesas serão definidos como fixos, numa soma de R\$1.766,00 ao mês. Já no segundo estão os gastos com a equipe, compostos pelo salário mensal e o pagamento de impostos na ordem de 50% em cima da folha salarial conforme o quadro abaixo:

Tabela 20 - Gastos com equipe própria

Mês	Assist. Marceneiro	Aux. Marceneiro	Encargos (50%)	Total Geral
jan/16	1500,00		750,00	<b>2250,00</b>
fev/16	1500,00		750,00	<b>2250,00</b>
mar/16	1500,00		750,00	<b>2250,00</b>
abr/16	1500,00		750,00	<b>2250,00</b>
mai/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
jun/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
jul/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
ago/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
set/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
out/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
nov/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
dez/16	1500,00	1200,00	1350,00	<b>4050,00</b>
<b>Total</b>	<b>18000,00</b>	<b>9600,00</b>	<b>13800,00</b>	<b>41400,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Por fim, estão descritos os gastos com atividades terceirizadas as quais optou-se por não serem realizadas pelo corpo de funcionários da empresa:

Tabela 21 - Gastos atividades terceirizadas

Mês	Contabilidade (R\$)	Advogado (R\$)	Marketing Digital (R\$)	Marceneiro Extra (empreitada) (R\$)	Site (R\$)	Total Geral (R\$)
jan/16	800,00	400,00	800,00	-	-	<b>2000,00</b>
fev/16	800,00	400,00	800,00	-	2000,00	<b>4000,00</b>
mar/16	800,00	400,00	800,00	-	2000,00	<b>4000,00</b>
abr/16	800,00	400,00	800,00	-	100,00	<b>2100,00</b>
mai/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
jun/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
jul/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
ago/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
set/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
out/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
nov/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
dez/16	800,00	400,00	800,00	5000,00	100,00	<b>7100,00</b>
<b>Total</b>	<b>9.600,00</b>	<b>4.800,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>4.900,00</b>	<b>68900,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Atividades como assessoria contábil e jurídica são necessárias a qualquer empresa e uma parte da verba será dedicada a este fim. Os gastos com marketing digital e com o site fazem parte da estratégia de promoção e comercialização da empresa, com este dinheiro será possível criar uma identidade virtual atraente e conquistar os clientes. A própria atividade fim também será terceirizada com a contratação de marceneiros autônomos para possíveis empreitadas previstas nos meses de alta demanda, este meio de contratação é possível e muito comum no setor de movelaria.

#### 4.5.2.3 Custos de produção e Entrega

Abaixo seguem os custos variáveis, totalmente dependentes com a venda e produção dos móveis:

Tabela 22 - Custos de produção e entrega

<b>Mês</b>	<b>Compras &amp; Insumos (R\$)</b>	<b>Fretes &amp; Embalagens (R\$)</b>	<b>Total Geral (R\$)</b>
jan/16	-7553	-400	<b>-7953,00</b>
fev/16	-7553	-400	<b>-7953,00</b>
mar/16	-7553	-400	<b>-7953,00</b>
abr/16	-7553	-400	<b>-7953,00</b>
mai/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
jun/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
jul/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
ago/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
set/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
out/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
nov/16	-13803	-500	<b>-14303,00</b>
dez/16	-18973	-700	<b>-19673,00</b>
<b>Total 1º ano</b>	<b>-145806</b>	<b>-5800</b>	<b>-151606,00</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Os valores citados em compra e insumos referem-se à compra de matéria-prima para produção que vão desde chapas de MDF, ferragens e materiais para acabamento dos móveis. Em relação aos fretes foi feita uma estimativa dos custos de combustível para atender, tirar medida e montar os móveis, variando conforme a demanda. O pagamento destes fornecedores ocorrerá da seguinte forma:

Tabela 23 - Prazo de pagamento das compras

<b>PAGAMENTO DOS FORNECEDORES</b>	<b>% A vista</b>	<b>% 30 dias</b>	<b>% 60 dias</b>	<b>% 90 dias</b>	<b>%total</b>
Cozinha	5	25	35	35	100
Dormitório	5	25	35	35	100
Sala	5	25	35	35	100
Lavabo	5	25	35	35	100
Apartamento	5	25	35	35	100

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

O objetivo da empresa é não necessitar de uma quantia alta em capital de giro, sendo assim a maior parte das contas serão pagas em prazos acima de 30 dias. Apenas eventuais despesas serão pagas à vista.

#### 4.5.2.4 *Demonstrativos simplificados de resultados*

Por fim, ao fim do primeiro ano, apurando todos os valores citados anteriormente obtém-se o seguinte resultado:

Tabela 24 - Demonstrativo de resultados simplificado 1º ano

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valores</b>
<b>1</b>	<b>Receita bruta</b>	<b>459.020,00</b>
	(-) Impostos, comissões e taxas	-79.594,10
<b>2</b>	<b>Receita Líquida de Vendas</b>	<b>379.425,93</b>
	(-) Custos de Produção e Entrega	-151.606,00
<b>3</b>	<b>Lucro Bruto (Margem de Contribuição)</b>	<b>227.819,93</b>
	(-) Despesas Operacionais	-131.492,00
<b>4</b>	<b>Resultado Operacional EBITDA/LAJIDA (1 – 2 – 3)</b>	<b>96.327,93</b>
	(+) Receitas não operacional	-
	(-) Depreciação	-3.957,71
<b>5</b>	<b>Lucro Líquido</b>	<b>92.370,22</b>
	(-) Dividendos (distribuídos/provisionados)	-63.000,00
	<b>Resultado do Exercício</b>	<b>29.370,22</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

De acordo com os cálculos realizados, o primeiro ano de operação da empresa termina com um resultado de R\$29.370,22 reais positivos.

### 4.5.3 Fluxo de caixa

Todas as entradas e saídas de caixa devem ser controladas por meio do fluxo de caixa sendo que essa ferramenta é fundamental, pois nem toda as compras e vendas são pagas à vista à MR móveis sob medida tem projetado o seguinte fluxo de caixa:

Figura 15 - Fluxo de caixa do primeiro semestre de 2016

	até 31-12-yyyy	jan-2016	fev-2016	mar-2016	abr-2016	mai-2016	jun-2016
<b>A ENTRADAS</b>	<b>104.154,25</b>	<b>9.434,00</b>	<b>14.151,00</b>	<b>18.868,00</b>	<b>23.585,00</b>	<b>31.585,00</b>	<b>35.585,00</b>
A.1 Receita de Vendas / Serviços		9.434,00	14.151,00	18.868,00	23.585,00	31.585,00	35.585,00
A.2 Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
A.3 Outras Receitas	25.000,00	-	-	-	-	-	-
A.4 Capital Próprio Investido na Empresa	79.154,25						
<b>B SAÍDAS</b>	<b>-</b>	<b>(102.657,54)</b>	<b>(17.991,54)</b>	<b>(20.775,09)</b>	<b>(23.658,64)</b>	<b>(34.244,14)</b>	<b>(35.831,64)</b>
<b>B.1 Investimentos Fixos</b>	<b>-</b>	<b>(85.654,25)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Implantação - Investimento Inicial	-	(85.654,25)	-	-	-	-	-
<b>B.2 Despesas Administrativas</b>		<b>(1.766,00)</b>	<b>(1.766,00)</b>	<b>(1.766,00)</b>	<b>(1.766,00)</b>	<b>(1.766,00)</b>	<b>(1.766,00)</b>
Aluguéis, Condomínios e IPTU		-	-	-	-	-	-
Marketing e Publicidade		(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)
Manutenção & Conservação		(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)
Água, Luz e Telefone		(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)
Outras Despesas		(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)
<b>B.3 Remuneração da Equipe</b>		<b>(6.250,00)</b>	<b>(5.250,00)</b>	<b>(5.250,00)</b>	<b>(4.350,00)</b>	<b>(11.150,00)</b>	<b>(11.150,00)</b>
Equipe Própria		(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(1.500,00)	(2.700,00)	(2.700,00)
Terceiros - Prestadores de Serviços		(4.000,00)	(3.000,00)	(3.000,00)	(2.100,00)	(7.100,00)	(7.100,00)
Encargos Sociais, Alimentação e Transporte		(750,00)	(750,00)	(750,00)	(750,00)	(1.350,00)	(1.350,00)
<b>B.4 Custos diretos</b>		<b>(2.756,15)</b>	<b>(4.744,40)</b>	<b>(7.527,95)</b>	<b>(10.311,50)</b>	<b>(12.629,00)</b>	<b>(14.216,50)</b>
Despesas de Produção / Entrega		(397,65)	(2.385,90)	(5.169,45)	(7.953,00)	(8.270,50)	(9.858,00)
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços		(2.358,50)	(2.358,50)	(2.358,50)	(2.358,50)	(4.358,50)	(4.358,50)
<b>B.5 Despesas Tributárias</b>		<b>(1.731,14)</b>	<b>(1.731,14)</b>	<b>(1.731,14)</b>	<b>(1.731,14)</b>	<b>(3.199,14)</b>	<b>(3.199,14)</b>
Impostos a Pagar		(1.731,14)	(1.731,14)	(1.731,14)	(1.731,14)	(3.199,14)	(3.199,14)
<b>B.6 Despesas Financeiras</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
<b>B.7 Dividendos (Distribuição de lucros)</b>		<b>(4.500,00)</b>	<b>(4.500,00)</b>	<b>(4.500,00)</b>	<b>(5.500,00)</b>	<b>(5.500,00)</b>	<b>(5.500,00)</b>
<b>C FLUXO DO PERÍODO (A - B)</b>	<b>104.154,25</b>	<b>(93.223,54)</b>	<b>(3.840,54)</b>	<b>(1.907,09)</b>	<b>(73,64)</b>	<b>(2.659,14)</b>	<b>(246,64)</b>
<b>SALDO ACUMULADO =</b>	<b>104.154,25</b>	<b>10.930,71</b>	<b>7.090,17</b>	<b>5.183,08</b>	<b>5.109,44</b>	<b>2.450,31</b>	<b>2.203,67</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Os primeiros seis meses de operação da empresa serão marcados por sequencias de fluxos de caixas negativos causados pela pouca demanda de móveis no início do ano. Mesmo com a melhoria projetada a partir do mês de maio os recebimentos destas vendas ficarão para

os meses seguintes, assim recompondo o caixa da empresa com os últimos seis meses conforme a continuação do fluxo:

Figura 16 - Fluxo de caixa do segundo semestre de 2016

	jul-2016	ago-2016	set-2016	out-2016	nov-2016	dez-2016	TOTAL Ano I
<b>A ENTRADAS</b>	<b>39.585,00</b>	<b>43.585,00</b>	<b>43.585,00</b>	<b>43.585,00</b>	<b>43.585,00</b>	<b>49.985,00</b>	<b>397.118,00</b>
A.1 Receita de Vendas / Serviços	39.585,00	43.585,00	43.585,00	43.585,00	43.585,00	49.985,00	397.118,00
A.2 Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
A.3 Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-
A.4 Capital Próprio Investido na Empresa							
<b>B SAÍDAS</b>	<b>(38.054,14)</b>	<b>(40.276,64)</b>	<b>(40.276,64)</b>	<b>(40.276,64)</b>	<b>(40.276,64)</b>	<b>(43.319,54)</b>	<b>(477.638,82)</b>
B.1 Investimentos Fixos	-	-	-	-	-	-	(85.654,25)
Implantação - Investimento Inicial	-	-	-	-	-	-	(85.654,25)
B.2 Despesas Administrativas	(1.766,00)	(1.766,00)	(1.766,00)	(1.766,00)	(1.766,00)	(1.766,00)	(21.192,00)
Aluguéis, Condomínios e IPTU	-	-	-	-	-	-	-
Marketing e Publicidade	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(200,00)	(2.400,00)
Manutenção & Conservação	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(300,00)	(3.600,00)
Água, Luz e Telefone	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(800,00)	(9.600,00)
Outras Despesas	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(466,00)	(5.592,00)
B.3 Remuneração da Equipe	(11.150,00)	(11.150,00)	(11.150,00)	(11.150,00)	(11.150,00)	(11.150,00)	(110.300,00)
Equipe Própria	(2.700,00)	(2.700,00)	(2.700,00)	(2.700,00)	(2.700,00)	(2.700,00)	(27.600,00)
Terceiros - Prestadores de Serviços	(7.100,00)	(7.100,00)	(7.100,00)	(7.100,00)	(7.100,00)	(7.100,00)	(68.900,00)
Encargos Sociais, Alimentação e Transporte	(1.350,00)	(1.350,00)	(1.350,00)	(1.350,00)	(1.350,00)	(1.350,00)	(13.800,00)
B.4 Custos diretos	(16.439,00)	(18.661,50)	(18.661,50)	(18.661,50)	(18.661,50)	(20.530,00)	(163.800,50)
Despesas de Produção / Entrega	(12.080,50)	(14.303,00)	(14.303,00)	(14.303,00)	(14.303,00)	(14.571,50)	(117.898,50)
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços	(4.358,50)	(4.358,50)	(4.358,50)	(4.358,50)	(4.358,50)	(5.958,50)	(45.902,00)
B.5 Despesas Tributárias	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(4.373,54)	(33.692,07)
Impostos a Pagar	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(3.199,14)	(4.373,54)	(33.692,07)
B.6 Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-
Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
B.7 Dividendos (Distribuição de lucros)	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(5.500,00)	(63.000,00)
<b>C FLUXO DO PERÍODO (A - B)</b>	<b>1.530,86</b>	<b>3.308,36</b>	<b>3.308,36</b>	<b>3.308,36</b>	<b>3.308,36</b>	<b>6.665,46</b>	<b>(80.520,82)</b>
<b>SALDO ACUMULADO =</b>	<b>3.734,53</b>	<b>7.042,89</b>	<b>10.351,25</b>	<b>13.659,61</b>	<b>16.967,97</b>	<b>23.633,43</b>	<b>23.633,43</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Aos poucos a empresa vai tornando positivo o fluxo do período, entretanto o ano termina com um resultado financeiro negativo em R\$80.520,82. Este resultado negativo deve-se principalmente aos investimentos iniciais feitos na empresa, contudo é esperado que o recurso investido retorne em um prazo de *payback* que será visto posteriormente.

#### 4.5.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio será calculado usando a formula proposta no referencial teórico descrita por Dornelas (2008). Deste modo, obtém-se os seguintes resultados:

Tabela 25 - Análise ponto de equilíbrio da empresa MR móveis

Mês	Ponto de Equilíbrio Financeiro*
jan-2016	17.053,35
fev-2016	15.010,01
mar-2016	15.010,01
abr-2016	13.171,00
mai-2016	26.574,71
jun-2016	26.574,71
jul-2016	26.574,71
ago-2016	26.574,71
set-2016	26.574,71
out-2016	26.574,71
nov-2016	26.574,71
dez-2016	26.681,97
<b>TOTAL Ano I</b>	<b>272.909,08</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Com a estrutura de empresa proposta, para que o negócio não sofra prejuízo tampouco tenha lucro, é necessário que a empresa atinja a quantidade mínima de vendas disposta na segunda coluna do quadro seja atendida.

#### 4.5.5 Análise de viabilidade

Para que as análises de viabilidade sejam feitas com certa propriedade, foram projetados os resultados da empresa num horizonte de 12 meses mais 4 anos, totalizando 5 anos de projeção. Nesses 4 anos foram feitos ajustes anuais de 5% em relação aos anos anteriores em todos resultados –sejam receitas, custos, despesas, encargos, etc., a fim de deixar o resultado o mais real possível, conforme o quadro abaixo:

Tabela 26 - Projeção de 5 anos de resultados

(continua)						
Item	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
<sup>1</sup> Receita Bruta de Vendas	459.020,00	481.971,00	506.069,55	531.373,03	557.941,68	2.536.375,26
(-) Impostos sobre faturamento	(33.692,07)	(35.376,67)	(37.145,50)	(39.002,78)	(40.952,92)	(186.169,94)



Tabela 26 - Projeção de 5 anos de resultados

(continua)						
Item	Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
(-) Comissões e taxas sobre vendas	(45.902,00)	(48.197,10)	(50.606,96)	(53.137,30)	(55.794,17)	(253.637,53)
2 (=) Receita Líquida de Vendas	379.425,93	398.397,23	418.317,09	439.232,94	461.194,59	2.096.567,79
3 (-) Custos de Produção/Entrega	(151.606,00)	(159.186,30)	(167.145,62)	(175.502,90)	(184.278,04)	(837.718,85)
Compras/Insumos	(145.806,00)	(153.096,30)	(160.751,12)	(168.788,67)	(177.228,10)	(805.670,19)
Fretes & Embalagens	(5.800,00)	(6.090,00)	(6.394,50)	(6.714,23)	(7.049,94)	(32.048,66)
4 (=) Lucro Bruto (Margem de Contribuição)	227.819,93	239.210,93	251.171,48	263.730,05	276.916,55	1.258.848,94
5 (-) Despesas Operacionais	(131.492,00)	(135.852,00)	(142.644,60)	(149.776,83)	(157.265,67)	(717.031,10)
Despesas Administrativas	(21.192,00)	(21.932,00)	(23.028,60)	(24.180,03)	(25.389,03)	(115.721,66)
Equipe Própria (com encargos)	(41.400,00)	(43.470,00)	(45.643,50)	(47.925,68)	(50.321,96)	(228.761,13)
Terceiros	(68.900,00)	(70.450,00)	(73.972,50)	(77.671,13)	(81.554,68)	(372.548,31)
6 (=) Resultado Operacional (EBITDA/LAJIDA)	96.327,93	103.358,93	108.526,88	113.953,22	119.650,88	541.817,83
7 (+/-) Receitas/Despesas não Operacionais	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(19.788,56)
(-) Depreciação	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(3.957,71)	(19.788,56)
(+/-) Outras receitas não operacionais						
8 (=) Resultado Tributável	92.370,22	99.401,22	104.569,16	109.995,51	115.693,17	522.029,27
(-) Imposto sobre Lucro						
9 (=) Lucro Líquido	92.370,22	99.401,22	104.569,16	109.995,51	115.693,17	522.029,27
(-) Dividendos (distribuídos/provisionados)	(63.000,00)	(66.150,00)	(69.457,50)	(72.930,38)	(76.576,89)	(348.114,77)
1 (=) Resultado do Exercício	29.370,22	33.251,22	35.111,66	37.065,13	39.116,27	173.914,50

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

Utilizando o método descrito, ao fim de cinco anos a empresa soma um resultado positivo de R\$173.914,50. Contudo, este número não é o suficiente para avaliar a viabilidade da empresa, sendo assim foram utilizados três outros meios para análise de viabilidade: VPL, *payback* e TIR.

Tabela 27 - Análise de viabilidade

**Projeções de Longo Prazo\*\***

	<b>5 anos</b>	<b>10 anos</b>	<b>15 anos</b>	<b>20 anos</b>
VPL (Valor Presente Líquido) =	58.566,53	146.672,08	196.665,53	225.033,16
TIR (Taxa Interna de Retorno) =	0,73%	17,56%	20,87%	21,80%
Pay back - Retorno do Investimento =	<b>3 ano(s)</b>			

\* Para o cálculo do VPL, Investimento Inicial = investimentos realizados antes da data de início das operações + capital de giro

\*\* Para fazer uma análise usando os anos 6 ao 20, foram usados os mesmos dados informados para o ano 5

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software Makemoney*

O primeiro indicador é o VPL apresentando um resultado de R\$58.566,53 positivos. Conforme foi referenciado no embasamento teórico por Gitman (2002), caso o valor seja maior do que 0 deve-se aceitar o projeto, sendo assim o projeto está aprovado com base no VPL. Esse resultado significa que houve um ganho financeiro no período e o valor presente desse fluxo de caixa futuro vale R\$58.566,53. Desta forma, valeria “comprar” esse negócio ou projeto por qualquer valor abaixo do VPL e, não valeria, em qualquer valor acima.

Utilizando o método *payback* obtém-se como tempo para o retorno do investimento um prazo de 3 anos. Neste método não existe regra, o tempo ideal varia de acordo com a decisão do investidor. Considerando um negócio com objetivo de operar por, pelo menos 20 anos, o tempo para o retorno do investimento julga-se adequado.

Por fim, o último método é a taxa interna de retorno do investimento. Nesse caso, foi estipulada a taxa mínima de atratividade em 12%, o que é pago aproximadamente em um investimento atrelado a taxa SELIC atualmente. Nesse sentido, a TIR supera a taxa mínima de atratividade em 0,73 pontos percentuais, indicando o investimento.

## 5. CONCLUSÃO

Ao longo da história as civilizações evoluíram e um dos grandes atores nesse processo natural evolutivo foi, sem dúvida, o empreendedor. Este personagem nega o óbvio, usa de sua inspiração e visão para construir novos paradigmas e assim inovar, criar. Contudo, muitas vezes apenas seus talentos naturais não são o suficiente e ele precisa de ferramentas e técnicas para que esses projetos se viabilizem e tenham sucesso.

Uma dessas ferramentas é o Plano de negócios, instrumento utilizado e detalhado em todo trabalho para o planejamento de uma Fábrica de Móveis a ser instalada na cidade de Criciúma. A partir da elaboração do plano de negócios foi possível ter uma visão macro de todas as áreas que compõe uma empresa e assim planejá-la com maior precisão, dando importância a cada detalhe do empreendimento. O plano segue uma sequência lógica importante, na qual tem início com a análise de mercado.

Esta etapa teve o objetivo de conhecer melhor o perfil dos possíveis clientes do negócio, quais características eles consideram mais importantes em uma empresa de móveis sob medida, entre outros fatores relacionados à clientela e ao produto. Através da aplicação da técnica de cliente oculto foi possível avaliar os dez principais concorrentes da cidade de Criciúma e região, obtendo assim um melhor entendimento do nível do mercado no qual a empresa estará inserida. Outro ponto avaliado neste momento foi a quantidade e qualidade dos fornecedores das principais matérias primas, fator que poderia apresentar uma ameaça ou oportunidade, nesse caso, detectou-se uma oportunidade devido a abundância de fornecedores para os materiais demandados na fabricação dos móveis.

As respostas e informações obtidas por meio da análise e pesquisa de mercado serviram de embasamento para que o plano e composto de *marketing* fosse definido. Os principais produtos a serem fabricados pela empresa tiveram embasamento nas respostas dos clientes quando perguntados a respeito de sua intenção de compra ou compras anteriores. A precificação utilizada será calculada para cada móvel encomendado através dos custos e gastos internos e também levará em consideração a média cobrada pelo mercado, valores obtidos por meio dos orçamentos feitos aos concorrentes. Tudo isso será promovido utilizando não só os meios convencionais como telefonemas e visitas, mas também diversos locais na internet como site, *facebook*, *instagram*, canais que contarão com atenção especial devido a importância observada nas pesquisas.

Por se tratar de uma fábrica, o plano operacional é tão fundamental quanto às demais etapas que compõe o plano. A organização do galpão onde estará instalada toda estrutura de máquinas e ferramentas foi planejada a fim de maximizar a eficiência do fluxo de pessoas e materiais. Já o fluxo de processos foi delimitado através de um fluxograma, no qual descreveu a sequência lógica de atividades relacionadas a produção dos móveis. Analisando a capacidade produtiva de todas essas instalações concluiu-se que o gargalo de produção está na quantidade de pessoas no processo de produtivo, ou seja, o que determinará o quanto poderá ser produzido em determinado período de tempo será o número de marceneiros e auxiliares envolvidos na produção. A demanda por estes profissionais irá variar de acordo com determinados períodos no ano nos quais existem maior procura por móveis sendo que, em alguns casos, eles poderão ser contratados temporariamente ou por empreitadas de produção.

A partir de todos os fatores descritos nas etapas anteriores, delimita-se o plano financeiro. Nele foram descritos quais eram os investimentos necessários para dar início as atividades da empresa sejam ele operacionais ou não-operacionais, além de toda a projeção de receitas, custos e despesas envolvidas no negócio em seu primeiro ano de funcionamento.

Os números projetados no plano financeiro tiveram como base a análise de mercado e a experiência vivida em 30 anos de profissão pelo sócio Rogério, além de todos os métodos e técnicas relacionadas a administração financeira. O resultado final do plano financeiro foi a análise de viabilidade do investimento, na qual foram avaliados três indicadores chaves: VPL, *payback* e TIR.

Os três indicadores foram calculados e analisados, sendo que cada indicador confirmaria a viabilidade do projeto. Na ocasião, o primeiro indicador calculado foi o VPL qual apresentou um resultado de R\$58.566,53, apontando um ganho financeiro no período e sendo aprovado diante dos critérios analisados. O segundo indicador foi calculado através *payback*, no qual resultou em um prazo de 3 anos para retorno do investimento feito. Considerando um negócio com objetivo de operar por, pelo menos 20 anos, o tempo para o retorno do investimento julgou-se adequado. O último método é a taxa interna de retorno do investimento. Nesse caso, foi estipulada a taxa mínima de atratividade em 12%, a TIR supera a taxa mínima de atratividade em 0,73 pontos percentuais, indicando o investimento.

Sendo assim, após a definição de um *mix* mercadológico, elaboração de um plano de operações e profunda análise de todos aspectos mercadológicos relacionados ao ambiente externo e interno do empreendimento, somados ao cálculo dos indicadores de viabilidade, e

da elaboração do plano de negócio, conclui-se que é viável a implantação da fábrica de móveis na cidade de Criciúma.

## REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Relatório de Acompanhamento Setorial - Indústria Moveleira**. Junho/2008. Disponível em: <[http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2008-11-14.3971286229/at\\_download/arquivo](http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2008-11-14.3971286229/at_download/arquivo)>. Acesso em: 25 de junho de 2015.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamento, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 25 de junho de 2015.

CARVALHO, P.; MORAES, W. **Administração Mercadológica: história, conceitos e estratégias**. 3ª ed. Campinas: Alínea, 2010.

CAU/SC. **IGEO: Sistema de Inteligência Geográfica**. < <http://igeo.caubr.gov.br/> >. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo – Dando asas ao espírito empreendedor**. 30ª ed. São Paulo: Saraiva 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts & Cases**. 7ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc., 1998.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo – Transformando ideias em negócios**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing**. Tradução All Tasks e Marleine Cohen. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GEM 2000. **Global Entrepreneurship Monitor: 2000 Executive Report**. London: Babson College, 2001. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em 27 de junho de 2015.

GEM 2014. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2014**. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/GEM\\_2014\\_Relatorio\\_Executivo\\_Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf)>. Acesso em 27 de junho de 2015.

GERBER, Michael E. **Empreender fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

GITMAN, L J. **Princípios da administração financeira essencial**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 7ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOJI, M; YOSHITAKE, M. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

IBGE. **CNAE 1.1: Classificação nacional das atividades econômicas**. 2003. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnaef1.1/cnaef.pdf>. Acesso em: 23 de agosto de 2015.

INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Populacional 2010: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em <http://www.ibge.br>. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO (IBPT). **Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas**, Abril/2013. Disponível em: <https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequeenasEmpresas.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

LIMA, Miguel et al. **Gestão de marketing**. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Editio FGV, 2006.

LUECKE, R. **Ferramentas para empreendedores: ferramentas e técnicas para desenvolver e expandir seus negócios**. Rio de Janeiro: Recorde, 2007.

MARTINS, P; LAUGENI, F. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MELO Natália Máximo e. **Sebrae e empreendedorismo: origem e desenvolvimento**. 2008. 139f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – São Carlos UFSCar, 2008. Disponível em: [http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tede\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2186](http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tede_busca/arquivo.php?codArquivo=2186). Acesso em: 25 de maio de 2015.

McCLELLAND, David C. **Teoria da motivação**. São Paulo: Pioneira, 1987.

OLIVEIRA, Djalma d. P. Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e praticas**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Fabiana M. **Empreendedorismo: teoria e prática**. 2012. Revista IPOG Especialize Online. [on-line]. Edição nº. 3: IPOG, maio 2012. Disponível em: <<http://www.ipog.edu.br/uploads/arquivos/191322dcff82e06081272bf77fb3beae.pdf>> ISSN 2179-5568. Acesso em 26 de junho de 2015.

PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. **Criação de Empresas à Luz do Modelo de Decisão *effectuation***: Um estudo com mulheres empreendedoras no município de Currais Novos/RN. Rio de Janeiro: XXXV Encontro do ANPAD, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, E. Michael. **Estratégia Competitiva**. Campus, 1985.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: Teoria e Prática no Brasil**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROESCH, Sylvia. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **A Importância dos Pequenos Negócios para o Desenvolvimento do País**, 2013a. Disponível em: <[http://www.tce.to.gov.br/sitetce/index.php?option=com\\_k2&view=item&task=download&id=61\\_911522fe7e73da59e6a84abdf07768b7&Itemid=64](http://www.tce.to.gov.br/sitetce/index.php?option=com_k2&view=item&task=download&id=61_911522fe7e73da59e6a84abdf07768b7&Itemid=64)>. Acesso em: 28 de abril de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, São Paulo: 2013b. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 25 de junho de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013c. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/guias\\_cartilhas/Como\\_elaborar\\_um\\_plano\\_de\\_negocios.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf)>. Acesso em 26 de junho de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Santa Catarina em Números: Criciúma**. Santa Catarina, 2013d. Disponível em:



<[https://atendimento.sebrae-sc.com.br/projetos/portal\\_sebrae-sc/uploads/pdfs-municipios/relatorio-municipal-criciuma.pdf](https://atendimento.sebrae-sc.com.br/projetos/portal_sebrae-sc/uploads/pdfs-municipios/relatorio-municipal-criciuma.pdf)>. Acesso em 13 de setembro de 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, Julho/2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2015.

SLACK, N; CHAMBERS, S; JHONSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de Pesquisa**. 2ª. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

### APENDICE A – Questionário aplicado com arquitetos da cidade de Criciúma

<b>Publico 01 - Arquitetos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tamanho necessário Amostra</b>	<b>% atingido</b>
Respostas	99	117	84,62%

<b>Localização</b>		
<b>Cidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Criciúma	64	64,6%
Morro da Fumaça	8	8,1%
Araranguá	7	7,1%
Tubarão	4	4,0%
Siderópolis	3	3,0%
Outros	13	13,1%
<b>Total Geral</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

1) De acordo com a tabela abaixo, qual é o perfil de seus clientes? Enumere apenas os 3 perfis mais comuns ex.) 1-A2 , 2-C1, 3-B1

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>
<b>1º</b>	22	41	21	13	2	0
<b>2º</b>	21	25	31	16	7	2
<b>3º</b>	11	26	24	15	16	7

#### Renda média familiar mensal (R\$)

	<b>De</b>	<b>A</b>
A1	14250,00	+
A2	7500,00	14250,00
B1	4000,00	7500,00
B2	2500,00	4000,00
C1	1400,00	2500,00
C2	900,00	1400,00

Para classificar o perfil econômico com maior frequência, foi utilizado o seguinte método:

- 1º - 3 pontos**
- 2º - 2 pontos**
- 3º - 1 ponto**

Desta forma, obtém-se:

<b>Faixa de renda familiar mensal</b>	<b>Classe Economica</b>	<b>Pontos</b>	<b>%</b>
Mais de 14.250,00	<b>A1</b>	119	19,9%
De 7.557,00 a 14.250,00	<b>A2</b>	199	33,2%
De 3.944,00 a 7.557,00	<b>B1</b>	149	24,9%
De 2.556,00 a 3.944,00	<b>B2</b>	86	14,4%
De 1.318,00 a 2.556,00	<b>C1</b>	36	6,0%
De 861,00 a 1.318,00	<b>C2</b>	10	1,7%
		599	100%

1º lugar: A2 33,2%  
 2º lugar: B1 24,9%  
 3º lugar: A1 19,9%  
 4º lugar: B2 14,4%

**2) O que você considera fundamental nas empresas de móveis sob medida, classifique por ordem de importância, sem repetir, os itens abaixo (sendo o 1 mais importante e o 7 menos importante):**

	<b>Atendimento</b>	<b>Estrutura e organização da fábrica</b>	<b>Showroom</b>	<b>Parceria (RT)</b>	<b>Preço</b>	<b>Qualidade</b>	<b>Prazo de entrega</b>
1º	26	13	8	5	7	83	16
2º	22	10	4	4	22	10	29
3º	13	15	7	7	21	0	24
4º	24	17	2	7	14	0	16
5º	9	21	13	14	23	0	3
6º	4	20	31	17	10	0	8
7º	1	4	34	43	2	6	3

Para classificar as características mais relevantes, foi utilizado o seguinte método:

1º - 7 pontos      4º - 4 pontos      7º - 1 ponto  
 2º - 6 pontos      5º - 3 pontos  
 3º - 5 pontos      6º - 2 pontos

Desta forma, obtém-se:

Ordem	Característica	Pontos	%
1	Qualidade	647	21,6%
2	Atendimento	511	17,1%
3	Prazo de entrega	498	16,7%
4	Preço	433	14,5%
5	Estrutura e organização da fábrica	401	13,4%
6	Showroom	258	8,6%
7	Parceria (RT)	241	8,1%
		2989	100%

### 3) Cite 3 empresas de móveis sob medida com as quais você mais trabalha

Ordem	Empresa	Cidade	Contagem
1	Modulari	Criciúma	18
2	Eleganza	Içara	15
3	Pierini	Criciúma	14
4	Mob Sob Medida	Criciúma	11
5	Móveis Mondardo	Nova Veneza	10
6	Milioli Móveis	Criciúma	9
7	Casa e Elegância Moveis	Criciúma	7
8	Móveis Napolini	Criciúma	7
-	União moveis*	Tubarão	-
-	Mocril*	Criciúma	-

\*Empresas adicionadas intencionalmente pelo autor

### 4) Quantos orçamentos você, geralmente, faz para seu cliente?

	Quantidade	%
1 orçamento	2	2,0%
2 orçamentos	15	15,2%
3 orçamentos	65	65,7%
mais de 3 orçamentos	17	17,2%
	99	100%

### 5)- Você chegou na etapa de analisar as empresas de móveis sob medida junto a seu cliente, o que você considera mais importante:

	Quantidade	%
--	------------	---

Conhecer o showroom da empresa	19	19,2%
Conhecer o processo de fabricação/instalações da fábrica	8	8,1%
Ambas alternativas	51	51,5%
Não costumo levar meu cliente a nenhum dos dois	20	20,2%
O cliente conhece por conta própria	1	1,0%
	99	100%

**6) Dentre os pares de alternativas abaixo, escolha a mais conveniente.**

	Total de escolhas	%
Preço	157	15,9%
Qualidade	350	35,4%
Atendimento	213	21,5%
Prazo de entrega	201	20,3%
Parceria(RT)	69	7,0%
	990	100%

Obs.: Todas alternativas foram apresentadas o mesmo numero de vezes (4 vezes)

**7) Qual a melhor forma de seu projeto ser divulgado por uma empresa de moveis com a qual você tenha parceria? Escolha duas alternativas.**

	Total de escolhas	%
Facebook	83	41,9%
Instagram	46	23,2%
Jornal	30	15,2%
Revista	26	13,1%
Programa de tv	13	6,6%
Total geral	198	100%

## APENDICE B – Questionário aplicado com potenciais clientes da cidade de Criciúma

<b>Publico 02 - Possiveis Clientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tamanho necessário Amostra</b>	<b>% atingido</b>
Respostas	201	195	103,08%

### Qual sua cidade?

<b>Cidade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Criciúma	111	55%
Tubarão	36	18%
Florianópolis	19	9%
Armazém	5	2%
Braço do Norte	4	2%
Outros	23	11%
Responderam errado	3	1%
<b>Total Geral</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

### Selecione seu sexo

	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Masculino	95	47,3%
Feminino	106	52,7%
	201	100%

### Estado civil

	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Solteiro	88	43,8%
Casado	63	31,3%
Em um relacionamento	27	13,4%
Noivo	23	11,4%
Viúvo	0	0,0%
Separado/Divorciado	0	0,0%
	201	100,0%

### Selecione sua faixa etária

	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
10 a 19 anos	0	0,0%
20 a 29 anos	137	68,2%
30 a 39 anos	29	14,4%
40 a 49 anos	17	8,5%
50 a 59 anos	13	6,5%
60 a 69 anos	5	2,5%

70 a 79 anos	0	0,0%
80 ou mais	0	0,0%
	201	100%

**De acordo com a tabela abaixo, em qual faixa de renda familiar mensal você se enquadra?**

Faixa de renda familiar mensal	Classificação econômica	Quantidade	%
Mais de 14.250,00	A1	41	20,4%
De 7.557,00 a 14.250,00	A2	69	34,3%
De 3.944,00 a 7.557,00	B1	44	21,9%
De 2.556,00 a 3.944,00	B2	28	13,9%
De 1.318,00 a 2.556,00	C1	17	8,5%
De 861,00 a 1.318,00	C2	2	1,0%

**1) Quais produtos você já comprou ou pretende comprar em uma empresa de móveis sob medida? Móveis para...**

Cômodo	Total de escolhas	%
Cozinha	162	22,5%
Dormitório	148	20,6%
Sala	141	19,6%
Banheiro	118	16,4%
Escritório	69	9,6%
Consultório	47	6,7%
Área de serviço	34	4,6%
Outros	5	0,7%
Não tenho ideia	3	0,4%

719 100%

**2) Quantos orçamentos você costuma fazer antes de fechar negócio?**

	Quantidade	%
1 orçamento	7	3,5%
2 orçamentos	64	31,8%
3 orçamentos	91	45,3%
mais de 3 orçamentos	37	18,4%
tanto faz	2	1,0%
	201	100%

### 3) O que você considera fundamental nas empresas de moveis sob medida

	Atendimento	Estrutura e organização da fabrica	Show room	Condições de pagamento	Preço	Qualidade	Prazo de entrega	Localização	Marc a
1º	70	16	10	28	46	145	31	3	0
2º	42	28	10	22	64	22	28	0	2
3º	19	22	13	33	34	15	37	9	6
4º	25	18	16	34	19	4	31	0	19
5º	21	25	22	37	22	1	37	22	7
6º	14	32	25	26	5	2	11	23	14
7º	2	23	44	11	2	0	14	23	23
8º	0	14	29	0	0	0	5	62	29
9º	0	14	23	2	2	5	0	47	89

Para classificar as características mais relevantes, foi utilizado o seguinte método:

1º - 9 pontos	4º - 6 pontos	7º - 3 pontos
2º - 8 pontos	5º - 5 pontos	8º - 2 pontos
3º - 7 pontos	6º - 4 pontos	9º - 1 ponto

Desta forma, obtém-se:

Ordem	Item	Pontos	%
1	Qualidade	1628	16,9%
2	Atendimento	1416	14,7%
3	Preço	1416	14,7%
4	Prazo de entrega	1229	12,7%
5	Condições de pagamento	1187	12,3%
6	Estrutura e organização da fabrica	994	10,3%
7	Showroom	780	8,1%
8	Localização	532	5,5%
9	Marca	479	5,0%

### 4) Ao procurar uma empresa de moveis sob medida, em relação ao projeto, você:

	Quantidade	%
Contrataria os serviços de assessoria e projetos de um arquiteto	115	57,2%



Desenvolveria o projeto diretamente com o projetista da fábrica/empresa de móveis	86	42,8%
	201	100%

**5) Quais canais você costuma utilizar para pesquisar a respeito do trabalho das fábricas de moveis? Selecione, no máximo, 3 opções abaixo:**

	Total de escolhas	%
Indicação de amigos/familiares	180	40%
Facebook	123	27%
Revista	66	15%
Instagram	54	12%
Jornal	18	4%
Programa de tv	6	1%
Outro	5	1%
	452	100%

**6) Dentre os pares de alternativas, escolha uma**

	Total de proposições*	PropXrespostas**	Total de escolhas	%
Qualidade	4	804	687	85,4%
Preço	5	1005	561	55,8%
Atendimento	4	804	411	51,1%
Prazo de entrega	5	1005	480	47,8%
Condições de pagamento	3	603	210	34,8%
Marca	3	603	63	10,4%

\*Proposições confrontadas entre si e numero de proposições confrontadas de acordo com a tabela

\*\*Numero total de respostas = 201



Empresa	Cozinha	Sala	Dormitório	Total	Cond ppto
NASPOLINI	R\$ 7.409,00	R\$ 6.237,00	R\$ 6.841,00	R\$ 20.487,00	Até 6x
MILIOLI	R\$ 7.860,00	R\$ 6.100,00	R\$ 8.680,00	R\$ 22.640,00	Até 6x
MODULARI	R\$ 7.675,00	R\$ 7.760,00	R\$ 7.615,00	R\$ 23.050,00	Até 48x
MONDARDO	R\$ 7.669,00	R\$ 7.378,00	R\$ 9.444,00	R\$ 24.491,00	Até 6x
CASA E ELEGANCIA	R\$ 10.150,00	R\$ 7.340,00	R\$ 7.840,00	R\$ 25.330,00	Até 6x
UNIAO	R\$ 7.130,00	R\$ 8.250,00	R\$ 10.260,00	R\$ 25.640,00	Até 48x
MOB SOB MEDIDA	R\$ 8.676,95	R\$ 10.838,75	R\$ 6.680,10	R\$ 26.195,80	Até 6x
ELEGANZA	*	*	*	*	*
PIERINI	*	*	*	*	*
MOCRIL	*	*	*	*	*

## Canais de venda

	Site		Facebook		Instagram			Outros canais
Empresa	Possui ?	Nota	U.P	Likes	U.P	Pub	Seguidores	Qual
Modulari	Não		26/5/2015	392	15/9/2015	40	667	
Eleganza	Sim	10	Perfil		22/9/2015	865	2820	Revista
Milioli Móveis	Não		Perfil		Não	x		
Mob Sob Medida	Sim	7	23/7/2015	731	16/9/2015	67	399	
Pierini	Sim	7	22/9/2015	1104	Não	x		
Móveis Mondardo	Sim	3	1/11/2014	10	Não	x		
Móveis Napolini	Não		2/5/2013	354	Não	x		
Casa e Elegância Moveis	Sim	5	x			x		
União moveis	Sim	5	x			x		
Mocril	Não		x			x		

Ánalise feita em 22/09/2015

U.P: ultima postagem

Empresa	Qualidade	Atendimento	Preço	Entrega	Condição do produto	Estrutura e organização da fábrica	Show room	Localização	Marcas
NASPOLINI	Todas empresas trabalham com os mesmos tipos de materiais e acabamentos	Péssimo	Ótimo	Todas empresas trabalham com os mesmos prazos	Até 6x	Bom	-	Bom	Ruim
MILIOLI		Ruim	Bom		Até 6x	Bom	-	Ruim	Bom
MODULARI		Ótimo	Bom		Até 48x	Bom	Bom	Bom	Bom
MONDARDO		Bom	Ruim		Até 6x	Bom	-	Ruim	Bom
CASA E ELEGANCIA		Ruim	Ruim		Até 6x	Ruim	Bom	Ruim	Bom
UNIAO		Ótimo	Ruim		Até 48x	Ótimo	Ótimo	Ruim	Bom
MOB SOB MEDIDA		Bom	Péssimo		Até 6x	Bom	-	Ótimo	Bom
ELEGANZA		Ruim	-		*	Bom	Bom	Bom	Bom
PIERINI		Ruim	Péssimo		*	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
MOCRIL		Ruim	-		*	Bom	Ótimo	Bom	Bom

### Escalas

Ótimo	10
Bom	7,5
Ruim	5
Péssimo	2,5
Não tem/Não respondeu	0

## Matriz EFE

		Modulari			Eleganza			Milioli			Mob Sob Medida			Pierini			Mondardo			Naspolini			Casa e Elegancia			União			Mocril		
Fatores Críticos de Sucesso	Peso	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total	Result.	Total				
Qualidade	9		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				
Atendimento	8	10	80	5	40	5	40	7,5	60	5	40	7,5	60	2,5	20	5	40	10	80	5	40										
Preço	7	7,5	52,5	0	0	7,5	52,5	2,5	17,5	2,5	17,5	5	35	10	70	5	35	5	35	5	35	0	0								
Prazo de entrega	6		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0				
Condições de pagamento	5	10	50	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	7,5	37,5	10	50	7,5	37,5								
Estrutura e organização da fábrica	4	7,5	30	7,5	30	7,5	30	7,5	30	5	20	10	40	7,5	30	7,5	30	10	40	7,5	30										
Showroom	3	0	0	0	0	7,5	22,5	0	0	7,5	22,5	10	30	0	0	7,5	22,5	10	30	7,5	22,5	10	30	10	30						
Localização	2	7,5	15	5	10	7,5	15	5	10	5	10	5	10	10	20	7,5	15	10	20	7,5	15	10	20	7,5	15						
Marca	1	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	10	10	7,5	7,5							
Somatório			235		125		205		162,5		155		220		185		187,5		265		160										

Classificação	Empresa	Pontuação
1	União	265
2	Modulari	235
3	Mondardo	220
4	Milioli	205
5	Casa e Elegância	187,5
6	Naspolini	185
7	Mob Sob Medida	162,5
8	Mocril	160
9	Pierini	155
10	Eleganza	125

## APENDICE D – CRUZAMENTO TABELA SWOT

1) O ponto forte “x” ajuda a acabar com o ponto fraco “y”? (Sim ou Não);

		Fraquezas (Ponto fraco)				
		1. Recursos escassos	2. Marca desconhecida	3. Sem showroom	4. Fábrica dividida	5. Mão de obra escassa
Forças (Ponto forte)	1. Experiência de mercado	SIM	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
	2. Cartela de clientes	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	3. Marketing virtual	NÃO	SIM	SIM	NÃO	NÃO
	4. Estrutura enxuta	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM
	5. Busca por oportunidades de parcerias	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO

2) O ponto forte “x” ajuda a aproveitar a oportunidade “z”? (Sim ou Não);

		Oportunidades			
		1. Região com perspectiva de expansão	2. Concorrentes amadores	3. Parcerias estratégicas	4. Possibilidade de ampliação
Forças (Ponto forte)	1. Experiência de mercado	SIM	SIM	SIM	SIM
	2. Cartela de clientes	SIM	NÃO	SIM	SIM
	3. Marketing virtual	SIM	SIM	SIM	SIM
	4. Estrutura enxuta	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
	5. Busca por oportunidades de parcerias	SIM	NÃO	SIM	SIM

3) O ponto forte “x” ajuda a minimizar o impacto da ameaça em “M”? (Sim ou Não).

		Ameaças		
		1. Crise econômica	2. Problemas de saúde	3. Conflitos com o ex-sócio
Forças (Ponto forte)	1. Experiência de mercado	SIM	NÃO	NÃO
	2. Cartela de clientes	SIM	NÃO	SIM
	3. Marketing virtual	SIM	NÃO	NÃO
	4. Estrutura enxuta	SIM	NÃO	SIM
	5. Busca por oportunidades de parcerias	SIM	NÃO	SIM

